LA COOPÉRATION DÉONTIQUE COMME FONDEMENT DE LA DÉMOCRATIE ORGANISATIONNELLE

Délibération, production normative, subjectivation et genèse du politique dans le travail réel

La coopération déontique comme fondement de la démocratie organisationnelle :

Délibération, production normative, subjectivation et genèse du politique dans le travail réel

PRÉSENTATION

Cette thèse prend son point de départ dans une énigme aussi banale qu'universelle.

Toutes les organisations prescrivent le travail.

Aucune organisation ne fonctionne exactement selon ce qu'elle prescrit.

Depuis plus d'un siècle, les sciences du travail, la sociologie des organisations, l'ergonomie, la psychodynamique du travail et les théories du management ont accumulé les démonstrations établissant l'existence d'un écart irréductible entre le travail prescrit et le travail réel.

Les procédures sont incomplètes.

Les règlements sont insuffisants.

Les prescriptions ne peuvent anticiper l'ensemble des situations rencontrées dans l'activité.

Le réel résiste toujours à ce qui a été prévu.

Pourtant, les organisations fonctionnent.

Les avions décollent et atterrissent.

Les hôpitaux soignent.

Les écoles enseignent.

Les centrales nucléaires produisent de l'énergie.

Les entreprises fabriquent des biens et délivrent des services.

Cette réalité soulève une question fondamentale :

Comment l'action collective demeure-t-elle possible lorsque les règles censées l'organiser sont insuffisantes pour gouverner l'activité réelle ?

L'hypothèse centrale de cette recherche est que les organisations fonctionnent grâce à une activité largement invisible par laquelle les collectifs élaborent eux-mêmes les règles qui rendent possible leur coopération.

Cette activité ne relève ni de la simple exécution ni de la seule adaptation individuelle.

Elle suppose des processus collectifs de discussion, de controverse, de délibération, de négociation et de production normative.

Les travailleurs ne se contentent pas d'appliquer des règles.

Ils en fabriquent continuellement de nouvelles.

Cette activité de production des règles est désignée dans cette recherche sous le concept de **coopération déontique**.

La coopération déontique correspond à l'ensemble des processus par lesquels des collectifs confrontés aux contraintes du réel élaborent les normes qui rendent possible leur action commune.

À première vue, cette proposition peut sembler limitée au seul domaine du travail.

Pourtant, l'enquête conduit progressivement à une conclusion beaucoup plus générale.

Les mécanismes observés dans les collectifs professionnels ne concernent pas uniquement les organisations.

Ils révèlent un processus anthropologique fondamental.

Partout où des êtres humains doivent agir ensemble, ils rencontrent des situations qui ne peuvent être entièrement réglées à l'avance.

Partout, ils doivent produire des accords.

Partout, ils doivent élaborer des normes.

Partout, ils doivent instituer des formes de coopération.

La coopération déontique apparaît alors non plus comme un phénomène particulier mais comme le mécanisme fondamental de fabrication des mondes sociaux.

L'ambition de cette thèse dépasse ainsi le cadre traditionnel de la sociologie du travail.

Elle vise à construire une théorie capable d'expliquer simultanément :

- la production des règles ;
- la production des savoirs ;
- la production des subjectivités ;
- la production des institutions ;
- la production de la légitimité ;
- la production du politique ;
- la production de la démocratie.

Cette perspective conduit à remettre en question l'un des présupposés les plus profondément enracinés des sciences sociales contemporaines.

La plupart des théories considèrent que les institutions produisent les normes qui orientent les comportements des acteurs.

La présente recherche soutient une proposition inverse.

Les collectifs produisent les normes.

Les normes produisent les institutions.

Les institutions produisent la légitimité.

La légitimité produit le politique.

Le politique produit la démocratie.

Le moteur premier de cette dynamique est la coopération déontique.

Cette inversion constitue la contribution théorique majeure de la thèse.

Elle conduit à déplacer le regard :

- des structures vers les pratiques ;
- des prescriptions vers leur production ;
- des institutions vers les collectifs ;
- du pouvoir vers la coopération ;
- de la démocratie comme régime vers la démocratie comme activité.

La recherche s'inscrit à la croisée de plusieurs traditions intellectuelles majeures.

Elle mobilise les acquis de la psychodynamique du travail, de la sociologie des organisations, de la sociologie pragmatique, de la philosophie politique, des théories de la démocratie délibérative et des approches contemporaines de l'action collective.

Elle dialogue notamment avec les travaux de Christophe Dejours, Yves Clot, Hannah Arendt, John Dewey, Jürgen Habermas, Cornelius Castoriadis, Paul Ricœur, Émile Durkheim, Max Weber, Michel Crozier, Bruno Latour, Luc Boltanski et Laurent Thévenot.

Toutefois, son ambition n'est pas seulement de prolonger ces approches.

Elle consiste à proposer une synthèse théorique originale susceptible d'articuler dans un même cadre explicatif les phénomènes de coopération, de normativité, de subjectivation, d'institutionnalisation et de démocratisation.

La thèse défendue dans cet ouvrage peut être formulée simplement :

La démocratie organisationnelle n'est pas un dispositif juridique ou managérial.

Elle est une propriété émergente de la coopération déontique.

Plus fondamentalement encore :

Toute société existe parce que des collectifs produisent continuellement les normes qui rendent possible l'action commune.

Le nom de ce processus est la coopération déontique.

L'objet ultime de cette recherche n'est donc pas seulement le travail.

Son véritable objet est la compréhension des mécanismes par lesquels les êtres humains fabriquent collectivement les mondes communs dans lesquels ils vivent.

À travers cette perspective, le travail réel apparaît comme un laboratoire privilégié pour observer la naissance des règles, des institutions, du politique et de la démocratie.

L'étude du travail devient ainsi le point de départ d'une théorie générale de la production du social.

Telle est l'ambition de cette thèse.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

1. Le paradoxe fondateur des organisations contemporaines
2. L'impossible gouvernement du travail par la prescription
3. Le retour du travail réel
4. Coopération et normativité
5. La démocratie comme problème organisationnel
6. État international de la littérature
7. Lacunes scientifiques et angles morts
8. Construction de la problématique générale
9. Question centrale de recherche
10. Hypothèses générales et spécifiques
11. Cadre théorique multidisciplinaire
12. Positionnement épistémologique
13. Méthodologie générale
14. Architecture de la thèse

PREMIÈRE PARTIE

L'ÉNIGME DU TRAVAIL RÉEL

La première partie constitue le socle ontologique de la recherche.

Elle vise à démontrer que toute théorie de l'organisation fondée sur la seule prescription repose sur une fiction.

Les organisations ne fonctionnent jamais selon les règles qu'elles prescrivent.

Le fonctionnement effectif des systèmes productifs suppose en permanence un travail d'ajustement réalisé par les acteurs.

Cette partie établit donc l'existence d'un écart irréductible entre travail prescrit et travail réel.

Cet écart apparaît comme le point de départ de toute dynamique collective.

Chapitre 1 — Le mythe de la coordination parfaite

Ce chapitre analyse les présupposés des modèles classiques de coordination organisationnelle.

Il montre que la représentation d'un système gouvernable par la prescription constitue une fiction théorique.

L'analyse critique mobilise les travaux de Weber, Taylor, Simon, March, Mintzberg et Crozier afin de mettre en évidence les limites des conceptions normatives de l'organisation.

Chapitre 2 — L'irréductibilité du réel

Ce chapitre introduit la notion de travail réel issue de la psychodynamique du travail.

Il démontre que l'activité humaine est toujours confrontée à un réel qui résiste aux procédures.

Cette résistance constitue la condition fondamentale de l'intelligence pratique.

Le travail réel apparaît ainsi comme le lieu de production de connaissances inédites.

Chapitre 3 — La nécessité de la transgression

Ce chapitre examine les mécanismes par lesquels les travailleurs s'écartent des prescriptions afin de rendre l'action possible.

La transgression y est interprétée non comme une déviance mais comme une nécessité fonctionnelle.

Cette analyse conduit à une proposition centrale :

ce n'est pas malgré les écarts que les organisations fonctionnent, mais grâce à eux.

DEUXIÈME PARTIE

LA NAISSANCE DE LA COOPÉRATION

La deuxième partie montre que la transgression individuelle ne suffit pas.

Pour que l'organisation demeure viable, les ajustements doivent être coordonnés.

La coopération apparaît alors comme la solution collective au problème créé par l'insuffisance de la prescription.

Chapitre 4 — De la transgression individuelle à la coopération

Ce chapitre analyse la transformation des ajustements individuels en pratiques collectives.

Il met en évidence les mécanismes d'interprétation partagée qui permettent l'émergence d'une intelligence collective du travail.

Chapitre 5 — Les espaces de discussion

Ce chapitre étudie les dispositifs dans lesquels les travailleurs élaborent collectivement leurs accords.

Les espaces de discussion y sont définis comme les infrastructures sociales de la coopération.

L'analyse porte sur les staffs, synthèses, réunions d'équipe, groupes de résolution de problèmes et autres formes de délibération professionnelle.

Chapitre 6 — La controverse comme moteur du collectif

Ce chapitre montre que le consensus n'est jamais le point de départ de la coopération.

Celle-ci naît de la confrontation des expériences, des interprétations et des jugements.

La controverse apparaît comme le moteur de la construction collective des normes.

TROISIÈME PARTIE

LA FABRICATION DES RÈGLES

Cette troisième partie constitue le cœur théorique de la recherche.

Elle introduit le concept de coopération déontique.

L'objectif est de démontrer que les collectifs produisent eux-mêmes une part essentielle des règles qui rendent possible l'action organisée.

Chapitre 7 — L'activité déontique

Le chapitre définit rigoureusement la notion d'activité déontique.

Il analyse les processus par lesquels les collectifs élaborent des prescriptions situées destinées à résoudre les problèmes rencontrés dans le travail réel.

Chapitre 8 — Les accords normatifs

Ce chapitre étudie la formation des accords issus de la délibération.

Il montre comment les échanges argumentatifs permettent de transformer l'expérience vécue en compromis

collectivement acceptables.

Chapitre 9 — De l’accord à la règle

L’objectif est ici d’expliquer la stabilisation progressive des accords.

Les règles apparaissent comme des accords sédimentés, reconnus et reproduits par les membres du collectif.

Chapitre 10 — Les règles comme productions situées

Ce chapitre démontre que toute règle est historiquement et socialement située.

Il critique les conceptions universalistes de la normativité organisationnelle.

Les règles sont envisagées comme des productions locales ajustées à la réalité des collectifs qui les élaborent.

QUATRIÈME PARTIE

LA FABRICATION DE LA SUBJECTIVITÉ

Après avoir montré comment les collectifs produisent des règles, la démonstration s’intéresse à la manière dont ils produisent également des sujets.

Cette partie établit que la délibération transforme simultanément les normes et les individus.

Chapitre 11 — Dire le travail

Le chapitre examine les processus de mise en mots de l’expérience professionnelle.

Il montre que la parole constitue une médiation essentielle entre expérience vécue et connaissance transmissible.

Chapitre 12 — Parler pour penser

L’analyse porte ici sur les effets cognitifs de l’argumentation.

Le sujet découvre dans la parole des dimensions de son expérience qu’il ne percevait pas auparavant.

La verbalisation devient ainsi un mécanisme de production de connaissance.

Chapitre 13 — Écouter pour être transformé

Ce chapitre étudie les effets de l’écoute sur les processus de subjectivation.

Il montre que l’écoute véritable implique une transformation potentielle du sujet qui entend.

La démocratie suppose ainsi une disposition à être affecté par la parole d’autrui.

Chapitre 14 — La construction du sujet démocratique

Ce chapitre synthétise les analyses précédentes.

Il démontre que les espaces de délibération produisent progressivement des individus capables d’argumenter, d’écouter, de justifier leurs positions et de reconnaître celles des autres.

Le sujet démocratique apparaît comme un produit du travail collectif.

CINQUIÈME PARTIE

LA DÉMOCRATIE DANS LE TRAVAIL

Cette partie établit le passage de la normativité collective à la démocratie.

Elle montre que les espaces de coopération constituent des formes élémentaires d'institution politique.

Chapitre 15 — Le travail comme espace public

Le chapitre propose une relecture du concept d'espace public à partir du travail.

Il montre que certaines organisations abritent de véritables micro-espaces publics où se discutent les normes de l'action commune.

Chapitre 16 — L'apprentissage pratique de la démocratie

Ce chapitre analyse les compétences démocratiques produites par la participation aux délibérations professionnelles.

Il montre que la démocratie se pratique avant de s'enseigner.

Chapitre 17 — Critique du tournant gestionnaire

Le chapitre examine les effets des transformations managériales contemporaines sur les espaces de discussion.

Il montre que la suppression des lieux de délibération fragilise simultanément la coopération, la qualité du travail et la démocratie organisationnelle.

Chapitre 18 — Les conditions de possibilité de la démocratie organisationnelle

Ce chapitre identifie les mécanismes constitutifs de la démocratie dans le travail :

18.1 Délibération

18.2 Légitimité

18.3 Participation

18.4 Reconnaissance

18.5 Institutionnalisation démocratique

Ces dimensions sont analysées comme les composantes fondamentales du processus démocratique organisationnel.

SIXIÈME PARTIE

THÉORIE GÉNÉRALE DE LA PRODUCTION DÉMOCRATIQUE DU SOCIAL

La sixième partie constitue l'aboutissement théorique de la recherche.

Elle dépasse le seul cadre des organisations pour proposer un modèle général de production du social.

L'objectif n'est plus seulement d'expliquer le travail mais d'expliquer comment les sociétés produisent leurs institutions à partir de l'activité collective.

Chapitre 19 — Le cycle général de production du social

Ce chapitre formalise le mécanisme général mis au jour par l'enquête.

Il montre que la production des normes, des savoirs, des sujets et des institutions relève d'un même processus fondamental.

Chapitre 20 — La théorie générale de la coopération déontique démocratique

Ce chapitre présente la contribution théorique majeure de la thèse.

La coopération déontique y est proposée comme mécanisme anthropologique fondamental de fabrication du social.

L'analyse est développée selon six dimensions :

20.1 Les collectifs comme producteurs de normativité

20.2 Les collectifs comme producteurs de connaissance

20.3 Les collectifs comme producteurs de subjectivité

20.4 Les collectifs comme producteurs de sécurité et de performance

20.5 Les collectifs comme producteurs du politique

20.6 Les collectifs comme producteurs de démocratie

L'ensemble conduit à l'inversion théorique qui constitue la proposition centrale de cette recherche :

Les collectifs produisent les normes.

Les normes produisent les institutions.

Les institutions produisent la légitimité.

La légitimité produit la démocratie.

La coopération déontique constitue le moteur premier de ce processus.

CONCLUSION GÉNÉRALE

De la coopération à la démocratie : vers une théorie politique du travail réel

1. Les apports théoriques
2. Les apports méthodologiques
3. Les apports épistémologiques
4. Les apports pour la sociologie du travail
5. Les apports pour la théorie démocratique
6. Les limites de la recherche
7. Perspectives de recherche
8. Vers une théorie politique générale du travail réel

PRÉAMBULE

Toute époque produit ses propres évidences.

Certaines deviennent si familières qu'elles cessent d'être interrogées. Elles s'imposent alors comme des vérités naturelles alors qu'elles ne sont souvent que des constructions historiques provisoires.

Parmi les évidences les plus puissantes qui organisent aujourd'hui notre compréhension des organisations, du travail et de la démocratie figure l'idée selon laquelle l'action collective serait fondamentalement gouvernée par des règles préalablement établies.

Les institutions produiraient les normes.

Les normes détermineraient les comportements.

L'ordre social résulterait de la conformité des individus aux prescriptions qui leur sont adressées.

Cette représentation irrigue une large partie de la théorie des organisations, de la sociologie des institutions, de la science administrative et des doctrines contemporaines du management.

Elle inspire également de nombreuses conceptions de la démocratie qui cherchent dans les procédures, les dispositifs juridiques ou les architectures institutionnelles les fondements ultimes de la légitimité politique.

Pourtant, l'observation attentive du travail réel conduit à une conclusion radicalement différente.

Partout où des femmes et des hommes travaillent ensemble, les prescriptions se révèlent incomplètes.

Le réel résiste.

Les situations débordent les procédures.

Les imprévus surgissent.

Les règles existantes deviennent insuffisantes.

L'action ne peut alors se poursuivre qu'à une condition : que les acteurs inventent collectivement les ajustements permettant de faire face à ce qui n'avait pas été prévu.

Ce constat, abondamment documenté par la psychodynamique du travail, l'ergonomie, la clinique de l'activité et de nombreuses traditions de recherche en sociologie du travail, possède une portée théorique beaucoup plus considérable qu'il n'y paraît.

Car si les organisations fonctionnent grâce à des règles produites localement par les collectifs eux-mêmes, alors une question nouvelle surgit.

Et si ce qui apparaît dans le travail révélait en réalité un mécanisme beaucoup plus général ?

Et si les sociétés elles-mêmes reposaient sur un processus analogue ?

Et si les institutions que nous considérons comme les fondements de l'ordre social étaient en réalité le produit d'une activité plus fondamentale encore ?

C'est cette hypothèse qui constitue le point de départ de cette recherche.

La présente thèse soutient que les collectifs humains ne se contentent pas d'appliquer des normes.

Ils les produisent.

Cette production normative ne constitue pas un phénomène marginal ou exceptionnel.

Elle représente une activité permanente sans laquelle aucune forme de vie collective ne pourrait subsister.

Cette activité est désignée ici sous le concept de coopération déontique.

La coopération déontique correspond à l'ensemble des processus par lesquels des individus confrontés à la nécessité d'agir ensemble élaborent collectivement les règles qui rendent cette action possible.

L'originalité de cette recherche consiste à montrer que cette activité produit simultanément bien davantage que des règles.

Elle produit des savoirs.

Elle produit des significations.

Elle produit des identités.

Elle produit des institutions.

Elle produit de la légitimité.

Elle produit du politique.

Elle produit finalement les conditions mêmes de la démocratie.

L'ambition de cette thèse est ainsi double.

Elle est d'abord empirique.

Il s'agit de comprendre comment les collectifs de travail transforment l'écart entre prescription et réalité en un processus de délibération capable de produire coopération, performance, sécurité et qualité du travail.

Mais elle est également théorique.

Il s'agit de proposer une théorie générale susceptible d'expliquer comment les êtres humains fabriquent les mondes communs dans lesquels ils vivent.

À travers cette démarche, la recherche s'inscrit dans une longue tradition des sciences sociales qui cherche à identifier le principe générateur fondamental du social.

Marx avait placé au cœur de son analyse la production matérielle.

Durkheim avait fait du fait social la réalité première.

Weber avait choisi l'action sociale comme unité élémentaire d'analyse.

Arendt avait fondé sa réflexion sur l'action politique.

Habermas avait proposé l'agir communicationnel comme principe de rationalisation du monde social.

Castoriadis avait montré le rôle instituant de l'imaginaire social.

Dejours avait révélé la centralité du travail réel dans la compréhension de l'activité humaine.

La présente recherche propose un déplacement complémentaire.

Elle soutient que la coopération déontique constitue l'activité anthropologique fondamentale par laquelle les êtres humains produisent continuellement les normes qui rendent possible leur coexistence.

À ce titre, la coopération déontique ne constitue pas seulement un objet de recherche parmi d'autres.

Elle apparaît comme le mécanisme génératif fondamental du social.

La thèse défendue dans les pages qui suivent peut dès lors être formulée simplement :

Les collectifs produisent les normes.

Les normes produisent les institutions.

Les institutions produisent la légitimité.

La légitimité produit le politique.

Le politique produit la démocratie.

Le moteur premier de ce processus est la coopération déontique.

Cette proposition conduit à une inversion profonde des schémas classiques d'interprétation.

Là où les théories traditionnelles expliquent les collectifs par les institutions, cette recherche propose d'expliquer les institutions par les collectifs.

Là où les approches dominantes cherchent l'origine de la démocratie dans les dispositifs politiques, cette thèse en recherche les fondements dans les pratiques ordinaires de coopération.

Là où le travail est généralement envisagé comme une activité de production économique, il est ici considéré comme l'un des lieux privilégiés de production du social lui-même.

Le lecteur trouvera ainsi dans cet ouvrage moins une théorie du travail qu'une théorie de la société élaborée à partir du travail.

Car ce qui se joue quotidiennement dans les ateliers, les services, les hôpitaux, les écoles, les administrations ou les entreprises ne concerne pas seulement la production de biens ou de services.

Il s'y joue quelque chose de plus fondamental.

Les êtres humains y apprennent à élaborer ensemble les règles de leur action commune.

Ils y apprennent à délibérer.

Ils y apprennent à reconnaître les points de vue d'autrui.

Ils y apprennent à produire des accords.

Ils y apprennent à instituer un monde partagé.

Autrement dit, ils y apprennent à faire société.

La coopération déontique constitue le nom théorique de cette activité fondamentale.

C'est à son exploration que cette thèse est consacrée.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

1. Le paradoxe fondateur des organisations contemporaines

L'histoire de la pensée des organisations est traversée par une conviction dont la force paraît aujourd'hui encore presque incontestable : les organisations fonctionneraient grâce aux règles qui les structurent. Depuis les premiers travaux de la bureaucratie moderne jusqu'aux théories contemporaines du management, une même représentation demeure dominante. Les dirigeants prescrivent ; les procédures encadrent ; les normes orientent ; les opérateurs exécutent. L'ordre organisationnel apparaîtrait ainsi comme la conséquence directe d'un dispositif de coordination préalablement conçu puis appliqué.

Cette représentation constitue probablement l'un des présupposés les plus puissants de la modernité organisationnelle. Elle irrigue aussi bien les administrations publiques que les entreprises privées, les hôpitaux, les universités, les armées ou les industries à risques. Elle repose sur une idée simple : plus la prescription est précise, plus l'action collective est maîtrisée ; plus les règles sont nombreuses, plus l'organisation est efficace ; plus la conformité est assurée, plus la performance est garantie.

Or l'observation minutieuse du travail réel conduit à une conclusion radicalement différente.

Aucune organisation humaine ne fonctionne selon les seules prescriptions qui prétendent l'organiser.

Cette affirmation constitue le point de départ de la présente recherche.

Partout où des femmes et des hommes travaillent ensemble, on observe un phénomène récurrent : les prescriptions sont continuellement interprétées, adaptées, ajustées, réélaborées et parfois même transgressées. Les acteurs ne se contentent jamais d'exécuter mécaniquement les consignes qui leur sont adressées. Ils les traduisent dans les contraintes du réel. Ils les confrontent aux situations concrètes. Ils les modifient afin de rendre l'action possible.

Ainsi apparaît ce que la psychodynamique du travail a désigné comme l'écart irréductible entre le travail prescrit et le travail réel.

Cet écart n'est pas un dysfonctionnement.

Il n'est pas davantage une anomalie.

Il constitue la condition même du fonctionnement des organisations.

Sans lui, l'action serait impossible.

Sans lui, la production s'interromprait.

Sans lui, aucune activité collective ne pourrait durablement se maintenir.

Ce constat conduit à un premier renversement théorique majeur.

Contrairement à ce que suppose la théorie classique de l'organisation, l'ordre collectif ne résulte pas principalement de l'obéissance aux prescriptions. Il résulte au contraire de l'activité permanente par laquelle les acteurs compensent les insuffisances de ces prescriptions.

Autrement dit, les organisations ne fonctionnent pas grâce aux règles qu'elles édictent.

Elles fonctionnent grâce au travail invisible qui permet de rendre ces règles applicables.

Cette proposition engage une révision profonde de notre compréhension du phénomène

organisationnel.

Car si les prescriptions ne suffisent pas à produire l'action, alors il faut identifier ce qui rend effectivement possible la coordination.

Si les règles officielles ne permettent pas à elles seules de faire fonctionner les collectifs, alors il faut comprendre comment ceux-ci produisent les règles réelles qui orientent effectivement leur activité.

Et si ces règles sont produites par les collectifs eux-mêmes, alors le lieu véritable de production de l'ordre social doit être recherché non dans les structures formelles mais dans les processus pratiques par lesquels les travailleurs élaborent ensemble les conditions de leur action commune.

Cette hypothèse ouvre un champ de recherche considérable.

Elle conduit à déplacer l'attention scientifique depuis les institutions vers les pratiques, depuis les prescriptions vers les usages, depuis les structures vers les processus de coopération.

Elle conduit surtout à considérer le travail non plus seulement comme un lieu d'exécution mais comme un lieu de production.

Production de biens et de services, certes.

Mais également production de normes.

Production de connaissances.

Production de subjectivités.

Production d'institutions.

Production de légitimité.

Et finalement production du politique lui-même.

La présente thèse trouve son origine dans cette intuition fondamentale.

À rebours des conceptions dominantes qui font dériver l'action des normes et les normes des institutions, nous soutiendrons que les institutions elles-mêmes trouvent leur origine dans un travail collectif de production normative accompli au sein de l'activité ordinaire.

Les collectifs de travail apparaissent alors comme des laboratoires anthropologiques dans lesquels se fabriquent continuellement les conditions de possibilité de la vie sociale.

Ce déplacement de perspective modifie profondément la manière de poser le problème démocratique.

Traditionnellement, la démocratie est pensée à partir des institutions politiques : l'État, le droit, les élections, la représentation, la délibération publique.

Une telle approche est évidemment indispensable.

Mais elle laisse dans l'ombre une question plus fondamentale encore :

Comment les individus apprennent-ils concrètement à délibérer ?

Comment acquièrent-ils les compétences nécessaires à la discussion collective ?

Comment se construisent les dispositions à l'écoute, à l'argumentation, à la justification, à la reconnaissance mutuelle ?

Comment naissent les pratiques qui rendent possible l'existence même de procédures démocratiques ?

Ces interrogations invitent à rechercher les conditions sociales de production de la

démocratie.

Or c'est précisément dans le travail que l'on rencontre quotidiennement des situations où des individus doivent confronter leurs points de vue, justifier leurs décisions, élaborer des compromis, résoudre des désaccords et construire des règles communes.

Le travail apparaît ainsi comme un espace politique originaire.

Non parce qu'il reproduirait les institutions démocratiques existantes.

Mais parce qu'il produit les capacités humaines sans lesquelles aucune démocratie ne pourrait durablement exister.

L'hypothèse centrale de cette recherche peut dès lors être formulée de manière synthétique :

La démocratie organisationnelle n'est pas un dispositif de gestion. Elle constitue une propriété émergente de l'activité déontique des collectifs de travail.

Cette proposition implique une inversion de la causalité traditionnellement admise.

La séquence dominante des sciences sociales peut être résumée de la manière suivante :

Institutions →Normes →Comportements →Démocratie

La présente thèse défendra une séquence inverse :

Collectifs →Coopération →Production normative →Institutions →Légitimité → Démocratie

Dans cette perspective, la démocratie n'apparaît plus comme un point de départ mais comme un résultat.

Elle ne précède pas la coopération.

Elle en constitue l'aboutissement.

Le concept qui permettra de penser ce processus est celui de **coopération déontique**.

Par coopération déontique, nous entendons l'ensemble des activités par lesquelles des collectifs confrontés aux insuffisances de la prescription élaborent, discutent, stabilisent et légitiment les règles nécessaires à l'action commune.

Cette activité ne produit pas seulement des règles techniques.

Elle produit simultanément des formes de reconnaissance, des savoirs collectifs, des identités professionnelles, des institutions locales et des apprentissages démocratiques.

La coopération déontique apparaît ainsi comme le mécanisme fondamental de fabrication du monde social.

L'ambition de cette thèse est de démontrer cette proposition et d'en tirer toutes les conséquences théoriques.

Elle ne vise pas seulement à enrichir la sociologie du travail.

Elle cherche à contribuer à une théorie générale de la production sociale des normes et à une théorie politique du travail réel.

Car si notre hypothèse est exacte, alors le travail n'est plus seulement un objet de la démocratie.

Il devient l'un de ses lieux de genèse.

Et si la démocratie naît effectivement de la coopération déontique, alors comprendre le travail réel revient à comprendre l'une des conditions fondamentales de possibilité de toute

société démocratique.

Transition vers la section 2

Le paradoxe organisationnel fondamental peut désormais être formulé clairement : les organisations prétendent gouverner l'activité par la prescription, alors même que leur fonctionnement effectif repose sur ce qui échappe à cette prescription.

C'est cette contradiction constitutive qu'il convient maintenant d'examiner.

2. L'impossible gouvernement du travail par la prescription

Si l'on devait identifier le principe fondateur de la modernité organisationnelle, il serait sans doute celui-ci : gouverner l'action par la prescription. Depuis l'émergence des grandes bureaucraties administratives décrites par Max Weber jusqu'aux systèmes contemporains de management algorithmique, l'organisation repose sur la conviction qu'il est possible de concevoir à l'avance les modalités de l'action collective et d'en garantir l'exécution par un ensemble de règles, de procédures, de normes et de dispositifs de contrôle.

Cette ambition n'est pas seulement technique. Elle est profondément politique.

Prescrire, c'est chercher à réduire l'incertitude. C'est tenter de rendre le comportement humain prévisible. C'est transformer une pluralité d'initiatives individuelles en un ordre collectif cohérent. La prescription apparaît ainsi comme un instrument de gouvernement.

Toute organisation aspire à produire un monde dans lequel chacun saurait ce qu'il doit faire, quand il doit le faire, comment il doit le faire et avec qui il doit le faire.

L'idéal implicite est celui d'une coordination parfaite.

Dans cette représentation, le fonctionnement organisationnel peut être pensé comme une chaîne causale relativement simple :

Prescription →Exécution →Résultat.

Les dirigeants définissent les règles.

Les opérateurs les appliquent.

L'organisation atteint ses objectifs.

Cette vision constitue le socle intellectuel du taylorisme, mais elle déborde largement ce courant historique. Elle demeure aujourd'hui présente dans les référentiels qualité, les procédures de certification, les systèmes de gestion des risques, les protocoles médicaux, les standards industriels, les logiciels de pilotage et les dispositifs numériques de surveillance de l'activité.

Sous des formes diverses, une même croyance persiste :

plus la prescription est complète, plus l'organisation est maîtrisée.

Pourtant, cette croyance se heurte à une limite fondamentale que l'ensemble des sciences du travail n'a cessé de rencontrer au cours du XXe siècle.

Cette limite est le réel.

2.1. La finitude de toute prescription

Aucune prescription ne peut anticiper intégralement les situations auxquelles elle prétend s'appliquer.

Cette proposition constitue peut-être l'une des découvertes les plus importantes de la

sociologie du travail, de l'ergonomie et de la psychodynamique du travail.

Toute règle est élaborée avant l'action.

Toute action se déroule dans une situation singulière.

Entre les deux subsiste nécessairement une distance.

Cette distance ne résulte pas d'une erreur de conception.

Elle découle de la structure même de l'activité humaine.

Le réel déborde toujours les catégories qui prétendent le saisir.

Les situations concrètes présentent des variations infinies.

Les circonstances changent.

Les outils vieillissent.

Les matériaux résistent.

Les corps se fatiguent.

Les événements imprévus surviennent.

Les interactions produisent des effets inattendus.

Les organisations elles-mêmes se transforment continuellement.

Par conséquent, aucune prescription ne peut contenir l'ensemble des informations nécessaires à l'action.

Même la procédure la plus détaillée demeure incomplète.

Même le protocole le plus sophistiqué laisse subsister des zones d'indétermination.

Même l'algorithme le plus performant rencontre des situations qu'il n'avait pas prévues.

L'activité humaine commence précisément là où s'arrête la prescription.

C'est pourquoi Christophe Dejours affirme que travailler consiste toujours à combler l'écart entre ce qui est prévu et ce qui advient effectivement.

Le travail n'est pas l'exécution de la prescription.

Le travail est ce qui rend possible son accomplissement malgré son insuffisance.

Cette distinction est capitale.

Elle conduit à comprendre que l'activité réelle ne constitue pas une simple application des règles mais une opération permanente de traduction du prescrit dans les contraintes du réel.

2.2. Le paradoxe de l'obéissance parfaite

Si la prescription est nécessaire mais insuffisante, une conséquence paradoxale apparaît immédiatement.

Une organisation dans laquelle chacun appliquerait strictement les prescriptions serait probablement incapable de fonctionner.

Cette affirmation semble contre-intuitive.

Pourtant, elle est confirmée par d'innombrables observations empiriques.

Les mouvements sociaux fondés sur le « zèle administratif » l'ont démontré de manière spectaculaire. Lorsque des agents décident d'appliquer rigoureusement l'ensemble des règlements sans procéder aux ajustements habituels, les organisations connaissent

rapidement des ralentissements majeurs, voire des blocages complets.

Pourquoi ?

Parce que le fonctionnement ordinaire repose précisément sur les ajustements invisibles réalisés quotidiennement par les acteurs.

Les opérateurs simplifient certaines procédures.

Ils réorganisent certaines séquences.

Ils compensent certaines incohérences.

Ils hiérarchisent les priorités.

Ils interprètent les consignes.

Ils arbitrent entre plusieurs exigences contradictoires.

Ils inventent des solutions inédites.

Autrement dit, ils accomplissent continuellement un travail de médiation entre la règle et la réalité.

Ce que l'organisation présente comme une déviation apparaît alors comme une condition de son fonctionnement.

Nous rencontrons ici un paradoxe fondamental :

l'organisation ne fonctionne que parce que les acteurs ne se contentent pas d'obéir.

Cette proposition constitue l'un des points de départ de la présente thèse.

Elle invite à déplacer le regard depuis les mécanismes de conformité vers les mécanismes de créativité pratique qui rendent l'action possible.

2.3. La transgression productive

Le langage ordinaire qualifie souvent ces ajustements de « tricheries », de contournements ou d'écarts aux procédures.

Une telle terminologie induit cependant une interprétation erronée.

Elle suggère que la transgression serait principalement motivée par le refus de l'autorité ou par une volonté de désobéissance.

Or l'analyse du travail réel révèle une situation très différente.

La plupart des écarts observés ne sont pas réalisés contre l'organisation.

Ils sont réalisés pour elle.

Les acteurs ne transgressent pas afin de détruire la coordination.

Ils transgressent afin de la rendre possible.

La transgression productive constitue ainsi un phénomène organisationnel central.

Le chirurgien adapte un protocole à une complication imprévue.

L'infirmière modifie l'ordre des tâches pour répondre à une urgence.

L'enseignant s'écarte du programme pour tenir compte des difficultés d'une classe.

L'opérateur industriel ajuste une procédure afin d'éviter un incident technique.

Dans chacun de ces cas, l'écart à la règle ne traduit pas une rupture avec la finalité du travail.

Il exprime au contraire une fidélité supérieure à cette finalité.

Les acteurs s'éloignent de la lettre de la prescription pour préserver son esprit.

Ils désobéissent localement afin de maintenir la cohérence globale de l'action.

Cette idée conduit à une redéfinition profonde de la notion même de compétence.

La compétence ne consiste plus seulement à connaître les règles.

Elle consiste à savoir quand et comment les ajuster.

Elle implique une intelligence pratique que les Grecs désignaient sous le terme de *mètis* et qu'Aristote conceptualisera plus largement à travers la notion de *phronèsis*, la sagesse pratique.

Ainsi, l'activité réelle ne relève jamais exclusivement de l'application mécanique de connaissances préalables.

Elle suppose un jugement.

Et tout jugement implique une part irréductible de délibération.

2.4. La contradiction constitutive des organisations modernes

Nous pouvons désormais formuler la contradiction centrale qui traverse les organisations contemporaines.

D'un côté, elles ont besoin de prescriptions.

Sans prescriptions, il n'existe ni coordination, ni mémoire organisationnelle, ni transmission des savoirs, ni responsabilité collective.

La règle est indispensable.

Mais, d'un autre côté, elles ne peuvent fonctionner qu'à condition que ces prescriptions soient continuellement réinterprétées.

L'organisation exige simultanément l'obéissance et l'intelligence.

Elle réclame la conformité tout en dépendant de l'initiative.

Elle valorise la procédure tout en vivant grâce à son dépassement.

Cette contradiction ne peut être supprimée.

Elle constitue la structure fondamentale de toute activité collective.

L'erreur des approches gestionnaires contemporaines réside précisément dans leur tentative récurrente d'éliminer cette tension.

Chaque nouvelle vague de rationalisation promet de réduire davantage l'incertitude.

Chaque dispositif de contrôle prétend rapprocher encore davantage le réel du prescrit.

Chaque innovation managériale affirme pouvoir rendre l'organisation plus transparente, plus prévisible, plus calculable.

Mais l'écart réapparaît invariablement.

Parce qu'il ne résulte pas d'une défaillance du système.

Il résulte de la nature même du travail humain.

L'incertitude n'est pas un défaut de l'organisation.

Elle est sa condition d'existence.

2.5. De l'impossibilité de gouverner par la prescription à la nécessité de la coopération

Reconnaître l'impossibilité d'un gouvernement intégral du travail par la prescription ne signifie nullement sombrer dans l'anarchie organisationnelle.

La question devient au contraire plus exigeante.

Si les prescriptions ne suffisent pas à organiser l'action collective, alors qu'est-ce qui produit effectivement la coordination ?

Si les règles formelles sont incapables de gouverner seules le travail, quels mécanismes permettent malgré tout aux organisations de fonctionner ?

Comment des milliers d'acteurs parviennent-ils quotidiennement à ajuster leurs actions dans des environnements complexes, incertains et changeants ?

C'est ici qu'apparaît le concept fondamental qui structure l'ensemble de cette recherche.

L'écart entre prescription et réalité ne produit pas automatiquement l'ordre.

Il produit d'abord un problème.

Et ce problème ne peut être résolu que collectivement.

Car si chacun ajuste les prescriptions selon sa seule logique individuelle, la coordination disparaît.

Les adaptations doivent donc elles-mêmes être coordonnées.

Les transgressions doivent être rendues compatibles.

Les interprétations doivent être discutées.

Les ajustements doivent être partagés.

Autrement dit, l'écart au prescrit appelle la coopération.

La coopération apparaît ainsi non comme un supplément facultatif de l'organisation mais comme la réponse anthropologique fondamentale à l'impossibilité du gouvernement par la prescription.

Là où la règle s'arrête, la coopération commence.

Et c'est précisément dans cet espace intermédiaire, situé entre la norme formelle et le réel de l'activité, que se déploie l'activité déontique par laquelle les collectifs produisent les règles effectives de leur existence commune.

L'impossibilité du gouvernement par la prescription n'est donc pas seulement une limite organisationnelle.

Elle constitue le point de départ d'une théorie générale de la coopération.

Et peut-être, comme cette thèse cherchera à le démontrer, le point de départ d'une théorie générale de la démocratie elle-même.

Transition vers la section 3

Si la prescription ne gouverne jamais totalement l'activité, alors le véritable objet des sciences du travail ne peut être la règle elle-même, mais ce qui lui résiste, la transforme et la complète.

C'est ce déplacement du regard qui conduit à la redécouverte d'un concept longtemps marginalisé par les théories organisationnelles : **le travail réel**.

3. Le retour du travail réel

Si le premier paradoxe des organisations contemporaines réside dans leur dépendance à l'égard d'activités qu'elles ne peuvent entièrement formaliser, et si l'analyse de l'impossible gouvernement du travail par la prescription conduit à reconnaître les limites structurelles de toute rationalisation normative, alors une conséquence théorique majeure s'impose : il devient nécessaire de réhabiliter le travail réel comme objet central de la théorie des organisations.

Cette réhabilitation constitue bien davantage qu'un simple déplacement d'objet. Elle implique une transformation profonde du regard porté sur l'action collective, sur la production des normes et, plus fondamentalement encore, sur les conditions de possibilité du politique lui-même.

Pendant plus d'un siècle, la pensée organisationnelle dominante a été construite à partir de la prescription. Les sciences administratives, le management scientifique, la théorie bureaucratique, l'ingénierie des procédures et les différentes formes de gouvernement par les standards ont considéré que l'essentiel de l'intelligence organisationnelle était contenu dans les dispositifs de conception.

L'organisation apparaissait alors comme un système de règles dont les acteurs n'étaient que les exécutants.

La découverte du travail réel inverse entièrement cette perspective.

Ce ne sont plus les règles qui expliquent l'action.

C'est l'action qui explique les règles.

Ce ne sont plus les prescriptions qui produisent l'organisation.

C'est l'activité concrète qui produit continuellement les conditions de possibilité de l'organisation.

Cette inversion constitue le point de départ de la présente recherche.

3.1. La redécouverte du réel dans les sciences du travail

L'histoire des sciences du travail peut être lue comme une lente réapparition du réel.

Le taylorisme repose sur l'idée que l'activité productive peut être entièrement analysée, décomposée puis reconstruite sous forme de procédures optimales.

Dans cette perspective, le travailleur ne doit plus penser.

Il doit exécuter.

La séparation entre conception et exécution constitue alors le principe fondamental de l'organisation rationnelle.

Pourtant, dès les premières enquêtes empiriques, cette représentation commence à se fissurer.

Les recherches menées dans les industries à risques, dans les transports, dans les hôpitaux ou dans les systèmes complexes montrent que les opérateurs ne réalisent jamais exactement ce qui est prescrit.

Loin d'être un dysfonctionnement, cet écart apparaît comme la condition même de la réussite de l'action.

Les travaux fondateurs de Christophe Dejours introduisent ici une rupture décisive.

Le travail n'est pas l'exécution de prescriptions.

Le travail est précisément ce que le sujet doit ajouter aux prescriptions pour parvenir à atteindre les objectifs qui lui sont assignés.

Cette définition possède une portée théorique considérable.

Elle signifie que le travail commence là où la prescription s'arrête.

Le réel du travail n'est donc pas un résidu.

Il est le cœur même de l'activité.

Autrement dit :

le travail réel n'est pas l'écart à la norme ; il est la condition de possibilité de la norme.

3.2. Le réel comme résistance

Pourquoi existe-t-il un travail réel ?

Parce que le réel résiste.

Cette proposition simple constitue probablement l'une des découvertes les plus importantes de la psychodynamique du travail.

Le réel n'est pas simplement ce qui existe.

Le réel est ce qui oppose une résistance à l'intention.

Le réel apparaît lorsque l'action échoue.

Lorsque la machine se comporte autrement que prévu.

Lorsque le patient ne réagit pas conformément au protocole.

Lorsque l'élève ne comprend pas ce que l'enseignant avait prévu.

Lorsque le logiciel produit un résultat inattendu.

Lorsque la situation déborde les catégories disponibles.

Le réel se manifeste toujours sous la forme d'une surprise.

Il est l'irruption de ce qui n'était pas anticipé.

Il représente la limite intrinsèque de toute connaissance préalable.

Ainsi, le travail réel ne correspond pas à une imperfection temporaire de l'organisation.

Il est l'expression permanente de l'incomplétude de toute représentation du monde.

Cette idée rejoint les analyses de Karl Weick sur le sensemaking.

Les organisations ne fonctionnent pas parce qu'elles savent.

Elles fonctionnent parce qu'elles interprètent continuellement des situations qui échappent aux représentations initiales.

Le réel oblige à penser.

Le réel oblige à apprendre.

Le réel oblige à inventer.

3.3. L'intelligence pratique comme réponse au réel

Face à cette résistance du monde, les acteurs développent des formes d'intelligence qui ne peuvent être réduites aux savoirs formalisés.

Aristote distinguait déjà l'épistémè, la technè et la phronèsis.

Cette distinction retrouve aujourd'hui une actualité remarquable.

La prescription mobilise essentiellement l'épistémè.

L'application des procédures mobilise la technè.

Mais la confrontation au réel exige la phronèsis.

La sagesse pratique.

La capacité de juger dans des situations singulières.

La capacité de décider malgré l'incertitude.

La capacité d'agir lorsqu'aucune règle ne fournit de solution complète.

> « Ce n'est plus seulement la mètis qui permet de tricher habilement ; c'est maintenant la phronèsis qui est engagée dans la discussion entre les gens. »

Cette remarque est essentielle.

Elle indique que l'intelligence pratique n'est pas seulement individuelle.

Elle devient progressivement collective.

La phronèsis quitte le sujet isolé pour devenir une propriété émergente du collectif.

Le retour du travail réel est donc simultanément le retour de la sagesse pratique.

3.4. Le travail réel comme production de savoir

L'une des conséquences majeures de cette réhabilitation concerne le statut de la connaissance.

Dans le modèle classique, le savoir précède l'action.

Les experts produisent les connaissances.

Les organisations les diffusent.

Les travailleurs les appliquent.

Le travail réel révèle un schéma inverse.

L'action précède souvent la connaissance.

Les opérateurs découvrent des solutions avant de pouvoir les expliquer.

Ils savent faire avant de savoir dire.

Ils réussissent avant de comprendre entièrement pourquoi ils réussissent.

> « Notre intelligence dans le travail est souvent en avance sur la capacité que nous avons d'en rendre compte. »

Cette affirmation ouvre une perspective épistémologique fondamentale.

Le savoir n'est pas seulement produit dans les laboratoires, les bureaux d'études ou les directions stratégiques.

Il est également produit dans l'activité ordinaire.

Le travail réel devient alors un lieu de création cognitive.

Les collectifs apparaissent comme des producteurs de connaissances.

Cette idée sera centrale dans la théorie générale de la coopération déontique développée dans les dernières parties de cette recherche.

3.5. Le travail réel comme production de normativité

Le retour du travail réel ne transforme pas seulement notre compréhension du savoir.

Il transforme également notre compréhension des normes.

Dans le paradigme classique, les normes précèdent l'action.

Elles sont conçues puis appliquées.

Dans le paradigme du travail réel, les normes émergent de l'activité elle-même.

Chaque fois qu'un collectif doit résoudre un problème non prévu par les prescriptions, il produit une interprétation.

Lorsque cette interprétation est discutée, validée puis stabilisée, elle devient une règle de travail.

Ainsi se met en place un processus de création normative ascendante.

Les normes ne descendent plus du sommet de l'organisation.

Elles émergent du terrain.

Cette production normative continue constitue ce que Dejours nomme l'activité déontique.

Or cette activité déontique ne peut être comprise qu'à partir du travail réel.

Sans réel, il n'y aurait aucun besoin d'inventer.

Sans imprévu, il n'y aurait aucun besoin de délibérer.

Sans écart, il n'y aurait aucune nécessité de produire des règles nouvelles.

Le travail réel apparaît ainsi comme le foyer originaire de la normativité.

3.6. La centralité anthropologique du travail réel

À ce stade de l'analyse, il devient possible d'avancer une proposition plus ambitieuse.

Le travail réel ne constitue pas seulement un phénomène organisationnel.

Il constitue un phénomène anthropologique fondamental.

L'être humain n'agit jamais dans un monde parfaitement déterminé.

Il agit toujours dans un monde partiellement indéterminé.

L'existence humaine est confrontation permanente à l'incertitude.

Le travail réel représente la forme institutionnalisée de cette confrontation.

Par lui, les individus apprennent :

- à interpréter ;
- à coopérer ;
- à délibérer ;
- à arbitrer ;
- à créer des normes ;
- à transformer leurs expériences en savoirs.

Autrement dit, le travail réel n'est pas seulement un lieu de production économique.

Il est un lieu de formation anthropologique.

Il fabrique des sujets capables de vivre dans un monde incertain.

3.7. Du retour du travail réel au retour du politique

La conséquence la plus importante de cette réhabilitation apparaît finalement sur le terrain de la théorie politique.

Si le travail réel implique une interprétation permanente des règles ;

si cette interprétation exige la discussion ;

si cette discussion produit des accords ;

si ces accords produisent des normes ;

alors le travail réel devient un espace originaire de production du politique.

Le politique n'apparaît plus exclusivement dans les institutions de gouvernement.

Il apparaît chaque fois qu'un collectif doit décider des règles qui rendront possible l'action commune.

Sous cet angle, le travail réel constitue l'une des matrices fondamentales de la démocratie.

Il est l'espace où les individus apprennent concrètement à confronter leurs points de vue, à justifier leurs arguments, à écouter ceux des autres, à produire des compromis et à construire des normes légitimes.

La démocratie n'apparaît plus comme un ordre extérieur au travail.

Elle trouve dans le travail réel l'une de ses conditions de possibilité les plus profondes.

Conclusion : le travail réel comme lieu originaire de la production du social

Le retour du travail réel marque une rupture épistémologique majeure. Il conduit à abandonner une conception descendante de l'organisation fondée sur la primauté des prescriptions pour adopter une conception processuelle fondée sur l'activité concrète des collectifs.

Le travail réel apparaît alors simultanément comme :

- le lieu de production des savoirs ;
- le lieu de production des normes ;
- le lieu de production des sujets ;
- le lieu de production de la coopération ;
- le lieu de production de la légitimité ;
- et finalement le lieu de production du politique.

Cette thèse défendra que le travail réel constitue le niveau ontologique fondamental à partir duquel émergent l'ensemble des phénomènes organisationnels et démocratiques.

Dès lors, la question n'est plus de savoir comment les organisations gouvernent le travail.

La véritable question devient :

Comment le travail réel produit-il les formes normatives, cognitives, institutionnelles et politiques qui rendent possible l'existence même des organisations et, au-delà, celle de la démocratie ?

C'est précisément à cette interrogation que le chapitre suivant, consacré à la coopération et à la normativité, entreprendra de répondre.

4. Coopération et normativité

Introduction

La question de la coopération occupe une place paradoxale dans les sciences sociales et les théories des organisations. Bien que toute activité collective repose sur la capacité des individus à agir ensemble, la coopération demeure souvent pensée comme une conséquence secondaire d'un ordre normatif préexistant. Les règles seraient produites par les institutions, diffusées à travers les dispositifs organisationnels puis appliquées par les acteurs selon des modalités plus ou moins conformes aux prescriptions.

L'analyse du travail réel conduit pourtant à une conclusion radicalement différente.

L'expérience concrète du travail montre que les prescriptions ne suffisent jamais à déterminer l'action. Entre ce qui est prévu et ce qui advient effectivement s'ouvre un espace d'incertitude que les acteurs doivent continuellement combler. Cet écart n'est ni accidentel ni marginal ; il constitue une propriété structurelle de toute activité humaine. Le réel résiste toujours aux anticipations de l'organisation.

Dès lors, la question fondamentale n'est plus de comprendre comment les individus appliquent les règles mais comment ils produisent collectivement les règles qui rendent l'action possible.

La coopération cesse alors d'apparaître comme un simple mécanisme de coordination. Elle devient un processus de production normative. Elle désigne l'ensemble des opérations par lesquelles les collectifs élaborent, discutent, ajustent, légitiment et stabilisent les normes nécessaires à la réalisation du travail.

Cette hypothèse constitue l'un des pivots théoriques de la présente thèse.

Loin d'être produite par les normes, la coopération produit elle-même la normativité.

Ainsi se dessine un renversement majeur de perspective : les règles ne précèdent pas toujours l'action collective ; elles émergent fréquemment de celle-ci. Le travail réel apparaît alors comme le lieu originaire de la production normative, et la coopération comme le mécanisme fondamental de fabrication de l'ordre social.

4.1 La coopération comme question fondatrice des sciences sociales

Depuis leurs origines, les sciences sociales sont traversées par une même interrogation : comment des individus distincts parviennent-ils à constituer un monde commun ?

Chez Aristote, l'homme est un animal politique parce qu'il possède la capacité de délibérer avec ses semblables sur le juste et l'injuste, l'utile et le nuisible. La coopération apparaît déjà comme une activité de production collective du jugement pratique.

Chez Durkheim, la question prend la forme du problème de la solidarité. La division du travail moderne multiplie les interdépendances et rend nécessaire l'existence de mécanismes permettant la cohésion sociale. Les règles communes assurent alors l'intégration du collectif.

Weber déplace l'analyse vers les significations partagées. La coopération suppose que les acteurs orientent réciproquement leurs conduites en fonction des attentes qu'ils attribuent aux autres. L'ordre social repose dès lors sur des processus d'interprétation mutuelle.

Les théories contemporaines des organisations prolongent cette interrogation sous d'autres formes.

Chez Herbert Simon, l'organisation apparaît comme une réponse aux limites cognitives des individus.

Chez James March, elle constitue un système d'apprentissage collectif confronté à l'incertitude.

Chez Karl Weick, elle résulte d'un processus permanent de construction du sens permettant aux acteurs de rendre intelligibles des situations ambiguës.

Chez Crozier et Friedberg, enfin, la coopération ne découle pas mécaniquement des règles mais d'arrangements négociés entre acteurs disposant chacun de marges d'autonomie.

Ces approches ont considérablement enrichi notre compréhension des phénomènes organisationnels. Elles conservent néanmoins une limite commune : elles tendent à considérer les normes comme relativement antérieures à la coopération.

Or l'étude du travail réel invite à inverser cette perspective.

4.2 Les limites du paradigme prescriptif

L'organisation moderne repose largement sur une croyance fondamentale : l'idée selon laquelle l'action collective pourrait être gouvernée par la prescription.

Cette hypothèse est au cœur de l'héritage taylorien. Si les procédures sont correctement conçues, les tâches suffisamment détaillées et les contrôles adéquatement mis en place, alors la coordination devrait résulter automatiquement de l'application des règles.

Toutefois, l'observation du travail réel révèle systématiquement les limites de cette conception.

Aucune prescription ne peut anticiper l'ensemble des événements susceptibles de survenir dans l'activité.

Aucune procédure ne peut décrire exhaustivement les situations concrètes rencontrées par les travailleurs.

Aucune organisation ne peut éliminer totalement l'incertitude.

Le réel déborde toujours les dispositifs destinés à le maîtriser.

Cette impossibilité a été largement documentée par la psychodynamique du travail.

Dejours montre que le travail vivant commence précisément là où s'arrête la prescription. Les travailleurs doivent constamment inventer des solutions inédites afin de surmonter les résistances du réel.

Yves Clot souligne quant à lui que l'activité ne consiste jamais en une simple exécution. Elle implique des arbitrages permanents entre plusieurs manières possibles d'agir.

L'écart entre prescrit et réel apparaît ainsi comme le lieu de naissance de l'intelligence pratique.

Mais cette intelligence ne demeure pas individuelle.

Pour devenir efficace, elle doit être partagée.

4.3 De la coordination à la coopération

La distinction entre coordination et coopération constitue un point théorique décisif.

La coordination désigne l'ensemble des dispositifs formels qui organisent les interdépendances : procédures, organigrammes, règlements, protocoles, systèmes de contrôle.

La coopération désigne le travail collectif invisible par lequel ces dispositifs deviennent effectivement opératoires.

Autrement dit, la coordination relève de la prescription tandis que la coopération relève de l'activité réelle.

La première est produite par l'organisation formelle.

La seconde est produite par les travailleurs eux-mêmes.

Cette distinction est fondamentale car elle révèle que le fonctionnement effectif d'une organisation dépend moins de la qualité intrinsèque de ses prescriptions que de la capacité des collectifs à les interpréter ensemble.

Comme l'affirme Dejours, les travailleurs doivent « tricher pour que cela marche ».

Cette formule ne renvoie nullement à une transgression arbitraire.

Elle désigne le processus par lequel les prescriptions sont ajustées aux contraintes de la réalité.

Or cette adaptation ne peut être purement individuelle.

Si chacun interprète les règles selon ses propres critères, la désorganisation devient inévitable.

La coopération apparaît alors comme l'activité par laquelle les acteurs se mettent d'accord sur les modalités légitimes d'adaptation du prescrit au réel.

4.4 La coopération comme activité déontique

La contribution théorique majeure réside dans l'identification d'un phénomène souvent invisible : l'activité déontique.

Dejours montre que le travail vivant commence précisément là où s'arrête la prescription. Les travailleurs doivent constamment inventer des solutions inédites afin de surmonter les résistances du réel.

Yves Clot souligne quant à lui que l'activité ne consiste jamais en une simple exécution. Elle implique des arbitrages permanents entre plusieurs manières possibles d'agir.

L'écart entre prescrit et réel apparaît ainsi comme le lieu de naissance de l'intelligence pratique.

Mais cette intelligence ne demeure pas individuelle.

Pour devenir efficace, elle doit être partagée.

Cette production ne résulte ni d'une décision hiérarchique ni d'une simple conformité aux prescriptions existantes.

Elle émerge de la confrontation des expériences du travail réel.

Les acteurs discutent des difficultés rencontrées.

Ils confrontent leurs interprétations.

Ils évaluent les conséquences de différentes manières de faire.

Ils arbitrent entre efficacité, sécurité, qualité, santé, justice et soutenabilité.

À travers ce travail délibératif se construisent progressivement des accords.

Ces accords ne sont pas encore des règles.

Ils constituent des compromis provisoires.

Mais lorsque ces compromis sont régulièrement reconduits, lorsqu'ils deviennent des références partagées, ils acquièrent progressivement une stabilité normative.

L'accord devient alors règle de travail.

Nous pouvons ainsi définir la coopération déontique comme :

> Le processus collectif par lequel les acteurs transforment l'expérience du travail réel en normes partagées permettant l'action commune.

Cette définition constitue le cœur conceptuel de la présente recherche.

4.5 Délibération, phronesis et production des normes

L'activité déontique repose sur une condition essentielle : la délibération.

Les espaces de discussion observés dans les collectifs de travail ne sont pas de simples lieux d'échange d'informations.

Ils constituent de véritables dispositifs de production normative.

Les staffs hospitaliers, les synthèses cliniques, les réunions pédagogiques, les retours d'expérience industriels ou les discussions informelles d'équipe remplissent une fonction identique : permettre aux acteurs de construire collectivement des jugements sur le travail.

La référence aristotélicienne apparaît ici décisive.

La délibération ne concerne pas des vérités abstraites mais des situations incertaines dans lesquelles plusieurs solutions demeurent possibles.

Elle mobilise ce qu'Aristote nomme la phronesis, la sagesse pratique.

La métis permet de faire face aux difficultés.

La phronesis permet de décider collectivement quelles réponses sont légitimes.

Cette distinction est fondamentale.

La coopération n'est pas seulement un partage d'habiletés.

Elle est une production collective du jugement.

Elle engage simultanément des considérations techniques, éthiques, politiques et relationnelles.

Ainsi, les normes produites dans le travail réel ne sont jamais uniquement des normes d'efficacité.

Elles expriment toujours une certaine conception du travail juste, du travail acceptable et du travail bien fait.

4.6 Les fondements sociaux de la normativité

La normativité produite par les collectifs ne résulte jamais d'une homogénéité préalable.

Au contraire, elle émerge de la confrontation de différences multiples.

Les hommes et les femmes n'éprouvent pas toujours le travail de la même manière.

Les jeunes et les anciens disposent de compétences différentes.

Les individus ne possèdent ni la même santé, ni les mêmes contraintes biographiques, ni les mêmes attentes professionnelles.

L'espace délibératif devient dès lors un lieu de composition entre des perspectives hétérogènes.

Les règles de travail apparaissent comme des compromis socialement situés.

C'est pourquoi deux services hospitaliers exerçant pourtant la même spécialité peuvent fonctionner selon des règles différentes tout en demeurant également rationnels.

Les normes sont toujours contextualisées.

Elles incorporent l'histoire du collectif, les caractéristiques de ses membres et les contraintes spécifiques de son environnement.

Cette dimension située rapproche l'activité déontique des analyses pragmatistes de Dewey ainsi que de la sociologie pragmatique de Boltanski et Thévenot.

La normativité n'est pas imposée du dehors.

Elle est continuellement reconstruite dans l'expérience.

4.7 Vers une théorie de la normativité émergente

Les analyses précédentes conduisent à une reformulation profonde du rapport entre coopération et ordre social.

Le modèle classique peut être représenté ainsi :

Institutions →Normes →Comportements →Ordre social

La théorie proposée dans cette thèse conduit à inverser cette séquence :

Travail réel →Coopération →Normes →Institutions →Légitimité →Démocratie

Cette inversion constitue l'une des contributions majeures de la recherche.

Les collectifs produisent les normes.

Les normes stabilisées produisent les institutions.

Les institutions tirent leur légitimité de leur enracinement dans l'expérience collective.

La démocratie apparaît finalement comme la forme politique la plus élaborée de cette production coopérative de normativité.

La coopération cesse ainsi d'être un simple mécanisme organisationnel.

Elle devient un mécanisme anthropologique fondamental de fabrication du social.

Conclusion

L'étude des rapports entre coopération et normativité révèle un déplacement théorique majeur.

Contrairement aux conceptions dominantes, les règles ne peuvent être considérées comme l'origine première de l'action collective. Elles émergent de l'activité des collectifs confrontés aux résistances du réel.

La coopération apparaît alors comme une activité déontique de production normative. Elle transforme l'expérience pratique en accords, les accords en règles et les règles en institutions.

Cette perspective permet de comprendre simultanément la genèse des normes, la construction de la légitimité et la formation des ordres sociaux.

Plus encore, elle prépare la thèse centrale de cet ouvrage : si les collectifs produisent les normes qui rendent possible l'action commune, alors la démocratie elle-même doit être pensée comme le produit émergent de cette activité normative collective.

Le problème de la coopération débouche ainsi directement sur le problème de la démocratie.

C'est précisément l'objet de la section suivante. **La démocratie comme problème organisationnel.**

5. La démocratie comme problème organisationnel

La théorie démocratique moderne repose sur une présupposition rarement interrogée : la démocratie serait d'abord une propriété des institutions politiques.

Depuis Aristote jusqu'aux théories contemporaines de la délibération, la réflexion sur la démocratie s'est principalement organisée autour d'un ensemble de questions relatives aux formes du gouvernement légitime : qui gouverne ? selon quelles procédures ? au nom de quelle souveraineté ? dans quelles conditions la décision collective peut-elle être considérée comme juste ?

Cette tradition intellectuelle a produit des élaborations théoriques considérables. Elle a permis de penser l'État, la citoyenneté, la représentation, la participation, la délibération publique et les conditions institutionnelles de la liberté politique.

Mais elle laisse dans l'ombre une question plus fondamentale encore.

Les institutions démocratiques supposent l'existence d'individus capables de participer à la démocratie.

Elles supposent des sujets capables de parler, d'écouter, d'argumenter, de justifier leurs positions, de reconnaître la légitimité d'autrui, de construire des compromis et de contribuer à l'élaboration de règles communes.

Or ces capacités ne sont jamais produites par les institutions qui les présupposent.

Une assemblée démocratique ne fabrique pas elle-même les dispositions qui rendent possible son fonctionnement.

Une procédure délibérative ne produit pas spontanément les compétences délibératives qu'elle exige.

Une constitution ne crée pas les sujets capables de la faire vivre.

La théorie démocratique rencontre ainsi une difficulté majeure : elle décrit les formes institutionnelles de la démocratie beaucoup plus qu'elle n'explique les processus sociaux qui rendent ces formes possibles.

Autrement dit, elle analyse la démocratie constituée davantage qu'elle n'étudie la démocratie constituante.

La question devient alors :

où se forment les capacités qui rendent la démocratie possible ?

La réponse proposée dans cette recherche est que cette formation ne s'effectue pas principalement dans les institutions politiques elles-mêmes.

Elle se réalise d'abord dans les pratiques ordinaires de coopération.

Plus précisément encore, elle se réalise dans le travail réel.

L'hypothèse centrale de ce chapitre est que le travail constitue l'un des lieux anthropologiques fondamentaux de production du politique.

La démocratie n'y apparaît pas sous sa forme institutionnelle achevée.

Elle y apparaît sous sa forme naissante.

Elle y apparaît comme activité de production collective de normativité.

5.1. Le grand oubli de la théorie démocratique : la genèse du sujet politique

Toute théorie de la démocratie se trouve confrontée à une difficulté logique.

Pour que la démocratie fonctionne, il faut des citoyens capables d'agir démocratiquement.

Mais d'où viennent ces citoyens ?

Comment deviennent-ils capables de participer à la délibération ?

Comment apprennent-ils à soutenir un argument ?

Comment apprennent-ils à reconnaître qu'un adversaire n'est pas un ennemi ?

Comment apprennent-ils à modifier leur jugement sous l'effet d'une discussion ?

Comment apprennent-ils à subordonner leur intérêt immédiat à une exigence de coexistence collective ?

Ces questions occupent une place étonnamment marginale dans la plupart des théories démocratiques.

Les institutions y sont abondamment étudiées.

Les processus de formation des capacités démocratiques beaucoup moins.

Cette absence n'est pas accidentelle.

Elle résulte d'une séparation historique entre le domaine du politique et celui du travail.

Depuis Aristote, la tradition occidentale tend à considérer que le politique commence là où cessent les contraintes de la production.

Le travail appartient au domaine de la nécessité.

La politique appartient au domaine de la liberté.

Cette opposition traversera toute l'histoire de la pensée occidentale pour culminer chez Hannah Arendt dans la distinction entre labor et action.

Le travail renverrait à la reproduction de la vie.

L'action constituerait le véritable lieu du politique.

Cette séparation possède une puissance heuristique considérable.

Mais elle conduit également à invisibiliser un phénomène fondamental.

Les individus passent l'essentiel de leur existence non dans les institutions politiques mais dans des organisations de travail.

C'est là qu'ils apprennent à coopérer.

C'est là qu'ils apprennent à négocier.

C'est là qu'ils apprennent à défendre leurs positions.

C'est là qu'ils apprennent à reconnaître les limites de leur propre point de vue.

Autrement dit, c'est là que se construisent nombre des compétences qui rendent ensuite possible la participation démocratique.

Le grand oubli de la théorie démocratique réside peut-être précisément dans cette sous-estimation du travail comme lieu de formation du sujet politique.

5.2. Le travail réel comme matrice cachée du politique

L'analyse du travail réel introduit une rupture décisive dans cette représentation.

L'une des découvertes majeures de l'ergonomie, de la clinique de l'activité et de la psychodynamique du travail consiste à avoir montré que les organisations ne fonctionnent jamais conformément aux seules prescriptions qui prétendent les gouverner.

Le réel déborde constamment les procédures.

Les situations excèdent les consignes.

Les règles demeurent incomplètes.

Les événements inattendus prolifèrent.

Entre le travail prescrit et le travail réel s'ouvre un écart irréductible.

Or cet écart n'est pas une anomalie.

Il constitue la condition normale de toute activité humaine.

Pour que le travail fonctionne malgré cet écart, les acteurs doivent continuellement inventer.

Ils doivent interpréter.

Ils doivent ajuster.

Ils doivent compléter.

Ils doivent parfois transgresser.

Mais surtout, ils doivent parvenir à le faire ensemble.

La véritable question n'est pas celle de la transgression individuelle.

La véritable question est celle de la coordination collective des transgressions nécessaires.

Car une transgression solitaire produit le désordre.

Une transgression collectivement élaborée produit au contraire une nouvelle normativité.

C'est ici que surgit le phénomène fondamental de la coopération.

La coopération apparaît lorsque les acteurs élaborent collectivement des interprétations partagées des prescriptions afin de rendre l'action commune possible.

Elle constitue ainsi un processus de production normative.

Cette découverte possède une portée considérable.

Elle signifie que les collectifs ne se contentent pas d'appliquer des règles.

Ils produisent les règles effectives de leur activité.

Le travail réel apparaît alors comme un immense processus de fabrication ordinaire de normativité.

Et c'est précisément dans cette production normative que se situe l'origine du politique.

5.3. La coopération déontique comme mécanisme originaire du politique

Le concept central de cette thèse est celui de coopération déontique.

Par coopération déontique, nous entendons le processus par lequel un collectif produit, discute, transforme, stabilise et légitime les normes qui rendent possible son activité commune.

Cette définition possède une portée beaucoup plus large que le seul champ du travail.

Elle désigne un mécanisme anthropologique fondamental.

Chaque fois qu'un groupe humain est confronté à une situation que les règles existantes ne suffisent plus à organiser, il doit produire de nouvelles normes.

Cette production normative suppose la confrontation des expériences.

Elle suppose la discussion.

Elle suppose la justification.

Elle suppose l'écoute.

Elle suppose la recherche d'accords.

Autrement dit, elle suppose déjà les opérations fondamentales que la théorie politique attribue traditionnellement à la démocratie.

La coopération déontique apparaît ainsi comme une structure plus fondamentale que la démocratie elle-même.

Elle constitue le mécanisme générateur dont la démocratie représente l'une des formes historiques les plus élaborées.

Le problème démocratique se trouve dès lors profondément reformulé.

La question n'est plus :

Comment les institutions démocratiques produisent-elles des normes légitimes ?

La question devient :

Comment les processus de coopération déontique produisent-ils progressivement les conditions de possibilité de la démocratie ?

5.4. Les espaces de délibération : la démocratie in statu nascendi

Cette dynamique se manifeste concrètement dans les espaces de discussion observés dans les collectifs de travail.

Ces espaces ne sont pas de simples dispositifs de communication.

Ils constituent les lieux où la coopération devient réflexive.

Les expériences y sont confrontées.

Les difficultés y sont mises en discussion.

Les désaccords y deviennent explicites.

Les arguments y sont examinés.

Les compromis y sont élaborés.

Les accords y sont progressivement stabilisés.

Or cette activité possède déjà toutes les caractéristiques fondamentales de la démocratie :

la pluralité des points de vue ;

l'exigence de justification ;

la réciprocité de l'écoute ;

la reconnaissance mutuelle ;

la confrontation argumentée ;

la recherche d'accords ;

la production collective de normes.

La démocratie apparaît ici avant même l'existence de toute institution démocratique formelle.

Elle existe sous sa forme la plus élémentaire.

Elle existe comme pratique de délibération normative.

Ces espaces constituent ainsi ce que l'on pourrait appeler la démocratie **in statu nascendi**.

La démocratie en train de naître.

5.5. De la coopération à la démocratie : le renversement théorique

Nous pouvons désormais formuler la proposition fondamentale qui structure l'ensemble de cette recherche.

La théorie classique repose implicitement sur la séquence suivante :

Institutions →Normes →Comportements →Démocratie

Notre analyse conduit à soutenir l'ordre inverse :

Coopération →Normes →Institutions →Légitimité →Démocratie

Le point de départ n'est plus l'institution.

Le point de départ est le collectif confronté au réel.

La coopération produit les normes.

Les normes stabilisées produisent les institutions.

Les institutions produisent la légitimité.

La légitimité rend possible la démocratie.

Dans cette perspective, la démocratie n'apparaît plus comme le fondement du politique.

Elle apparaît comme son aboutissement.

Elle constitue la forme institutionnalisée d'un processus beaucoup plus fondamental de production collective de normativité.

Le travail réel devient alors visible sous un jour nouveau.

Il n'est plus seulement un lieu de production économique.

Il devient l'un des lieux anthropologiques majeurs où les sociétés fabriquent simultanément leurs règles, leurs savoirs, leurs sujets, leurs institutions et leurs formes de légitimité.

Autrement dit, il devient l'un des lieux fondamentaux de production du politique.

Proposition théorique n°1

La coopération déontique constitue le mécanisme anthropologique fondamental par lequel les collectifs humains produisent simultanément les normes, les savoirs, les sujets, les institutions, la légitimité et, lorsque ce processus devient réflexif, durable et institutionnalisé, la démocratie elle-même.

Conclusion

Le problème démocratique ne peut plus être réduit à une question de représentation, de participation électorale ou d'architecture institutionnelle. Il doit être reformulé comme un problème général de production collective de normativité. L'analyse du travail réel révèle que les collectifs humains ne se contentent pas d'appliquer des règles ; ils les produisent continuellement afin de rendre possible leur action commune. Cette activité de production normative, que nous désignons sous le nom de coopération déontique, constitue le mécanisme originaire à partir duquel émergent les institutions, la légitimité et finalement la démocratie. La démocratie organisationnelle n'apparaît donc plus comme une variante du management participatif. Elle désigne la forme politique prise par un processus plus fondamental de coopération normative. Dès lors, le travail réel cesse d'être un simple objet de sociologie du travail pour devenir l'un des fondements anthropologiques d'une théorie générale de la production démocratique du social.

6. État international de littérature

Introduction : une littérature abondante, un objet absent

La question de la démocratie dans les organisations constitue aujourd'hui un champ de recherche vaste et international mobilisant la sociologie du travail, la philosophie politique, les sciences de gestion, la psychologie du travail, l'ergonomie, les théories de l'organisation et les études démocratiques. Depuis plus d'un siècle, des milliers de travaux ont cherché à comprendre comment les êtres humains coordonnent leurs actions, construisent des institutions collectives, produisent des règles, exercent l'autorité, développent la participation ou contestent les formes de domination.

Pourtant, malgré cette abondance de recherches, un paradoxe majeur demeure.

Les différentes traditions scientifiques ont étudié séparément :

- le travail ;
- la coopération ;
- les règles ;
- les institutions ;
- la participation ;
- la démocratie.

Mais elles ont rarement analysé le processus unitaire qui relie ces phénomènes.

Autrement dit, la littérature internationale a produit des théories du travail, des théories de l'organisation et des théories de la démocratie, sans parvenir à élaborer une théorie générale de la production démocratique du social à partir de l'activité de travail elle-même.

Le problème fondamental de cette recherche apparaît précisément dans cet angle mort.

La plupart des théories considèrent les normes comme des données préexistantes à l'action.

Elles supposent généralement que :

Institution →Normes →Comportements →Ordre social.

Or l'analyse du travail réel suggère un schéma inverse :

Travail réel →Coopération →Production normative →Institution →Légitimité → Démocratie.

Cette inversion théorique constitue le point de départ de la présente thèse.

L'état international de la littérature doit donc être reconstruit autour d'une question centrale :

Comment les sciences sociales ont-elles pensé les rapports entre travail, coopération, normativité et démocratie, et pourquoi n'ont-elles jamais véritablement identifié la coopération déontique comme matrice fondamentale du politique ?

1. Le travail comme problème scientifique

1.1 La tradition marxienne : le travail comme fondement de la vie sociale

L'une des premières grandes théories du travail apparaît avec Karl Marx.

Pour Marx, le travail constitue l'activité fondamentale par laquelle l'humanité produit simultanément :

- ses moyens d'existence ;
- ses institutions ;
- ses formes de conscience ;
- son histoire.

Le travail n'est pas simplement une activité économique.

Il est l'activité anthropologique fondamentale par laquelle l'être humain transforme la nature et se transforme lui-même.

Cette intuition demeure décisive.

Cependant, dans la tradition marxiste, l'analyse porte principalement sur :

- les rapports de production ;
- la propriété ;
- l'exploitation ;
- la division du travail.

Le travail concret y apparaît souvent comme une catégorie secondaire par rapport aux structures économiques.

Le problème de la coopération réelle demeure relativement peu étudié.

La production des règles de travail n'y est jamais véritablement théorisée.

Marx fournit ainsi une théorie du travail comme production du monde social, mais non une théorie de la coopération comme production des normes.

1.2 Durkheim : le travail comme fondement de la solidarité

Avec Émile Durkheim apparaît une autre perspective fondatrice.

La division du travail social constitue selon lui le mécanisme principal de la cohésion des sociétés modernes.

Plus la différenciation fonctionnelle augmente, plus les individus deviennent interdépendants.

La solidarité moderne ne résulte plus de la similitude mais de la complémentarité.

Cette intuition est fondamentale pour comprendre la coopération.

Cependant, Durkheim considère principalement les normes comme des faits sociaux déjà constitués.

Les règles apparaissent comme des contraintes collectives qui s'imposent aux individus.

La question de leur genèse pratique demeure largement absente.

La coopération est pensée comme conséquence de la division du travail.

Elle n'est pas encore pensée comme activité productrice des règles elles-mêmes.

1.3 Weber : rationalisation et domination

Max Weber apporte une contribution essentielle en montrant que les organisations modernes reposent sur des formes spécifiques de rationalité.

La bureaucratie représente selon lui la forme la plus accomplie de domination rationnelle-légale.

Les règles y jouent un rôle central.

Elles permettent :

- la prévisibilité ;
- la coordination ;
- la stabilité.

Toutefois, la bureaucratie weberienne demeure essentiellement un système de règles prescrites.

Le problème de leur réélaboration permanente par les acteurs reste secondaire.

La perspective est descendante.

Les règles viennent de l'institution.

Elles ne sont pas encore pensées comme le produit d'une activité collective située.

2. Les théories de l'organisation et les limites de la prescription

2.1 Le paradigme classique : Taylor et la coordination parfaite

L'organisation scientifique du travail repose sur un présupposé fondamental :

la meilleure manière de travailler peut être définie à l'avance.

La coordination devient alors une question d'ingénierie organisationnelle.

Les concepteurs pensent.

Les exécutants appliquent.

Cette vision fonde une grande partie du management contemporain.

Cependant, les recherches empiriques accumulées depuis un siècle démontrent l'impossibilité de cette hypothèse.

Aucune organisation ne fonctionne exclusivement par application des prescriptions.

2.2 Simon, March et la rationalité limitée

Les travaux de Herbert Simon et James March introduisent une rupture majeure.

Les acteurs ne disposent jamais d'une information complète.

Ils agissent sous contraintes cognitives.

La décision organisationnelle devient un processus d'ajustement permanent.

Cette critique fragilise fortement le modèle de la coordination parfaite.

Néanmoins, la question de la production collective des règles reste encore insuffisamment développée.

2.3 Mintzberg et les mécanismes de coordination

Henry Mintzberg montre que les organisations utilisent différents mécanismes de coordination :

- supervision directe ;
- standardisation ;
- ajustement mutuel.

Parmi eux, l'ajustement mutuel apparaît comme le plus fondamental dans les situations complexes.

Cette intuition rapproche considérablement Mintzberg de la problématique du travail réel.

Cependant, l'ajustement mutuel demeure décrit comme un mécanisme de coordination.

Il n'est pas encore conceptualisé comme activité déontique productrice de normativité.

2.4 Weick : le sensemaking collectif

Karl Weick introduit l'idée selon laquelle les organisations produisent continuellement du sens.

Les acteurs interprètent les situations.

Ils construisent collectivement des significations partagées.

Cette théorie représente une avancée décisive.

Elle montre que l'action collective suppose un travail permanent d'interprétation.

Toutefois, le passage du sens à la règle demeure insuffisamment théorisé.

3. Le tournant du travail réel

3.1 L'ergonomie francophone

L'ergonomie de langue française constitue sans doute l'un des courants les plus proches de notre problématique.

Avec Wisner, Daniellou, Falzon ou Béguin, apparaît une distinction fondamentale :

travail prescrit / travail réel.

Cette distinction bouleverse l'analyse des organisations.

Le travail réel apparaît toujours différent du travail prévu.

Les opérateurs doivent continuellement inventer.

Adapter.

Interpréter.

Composer avec les contraintes.

Cette découverte ouvre la voie à une théorie du travail comme activité créatrice.

3.2 Yves Clot et le genre professionnel

Yves Clot montre que les collectifs construisent des ressources partagées permettant l'action.

Le genre professionnel représente précisément cet héritage collectif.

Il constitue une mémoire normative de l'activité.

La notion est essentielle.

Elle montre que les règles efficaces sont souvent produites par les travailleurs eux-mêmes.

Cependant, la dimension démocratique de cette production normative reste encore relativement implicite.

3.3 La psychodynamique du travail

Les travaux de Christophe Dejours constituent l'une des sources théoriques majeures de cette recherche.

La psychodynamique du travail démontre plusieurs propositions décisives :

- le travail réel est irréductible à la prescription ;
- la coopération est indispensable ;
- les règles de métier sont construites collectivement ;
- les espaces de discussion jouent un rôle fondamental ;
- l'activité déontique produit les règles de travail.

Cette littérature offre probablement l'approche la plus avancée concernant la genèse collective de la normativité.

Cependant, la démocratie y apparaît davantage comme conséquence pratique que comme objet théorique central.

Le passage de l'activité déontique à une théorie générale de la démocratie reste à construire.

C'est précisément l'un des objectifs majeurs de cette thèse.

4. Les théories de la démocratie

4.1 Aristote : la délibération comme fondement du politique

Chez Aristote, la démocratie ne se réduit pas au vote.

Elle repose sur la délibération collective.

La phronesis permet aux citoyens de juger ensemble ce qui est juste.

Cette conception est fondamentale.

Elle introduit l'idée selon laquelle la normativité naît de la discussion.

Cependant, Aristote limite cette expérience à la cité.

Le travail reste exclu du domaine politique.

4.2 Dewey : démocratie et expérience

John Dewey opère une rupture décisive.

La démocratie devient une forme de vie.

Elle résulte de l'expérience collective.

Elle s'apprend dans les pratiques ordinaires.

Cette intuition rapproche fortement démocratie et travail.

Toutefois, Dewey n'analyse pas systématiquement les collectifs de travail comme lieux privilégiés de production démocratique.

4.3 Habermas : agir communicationnel et délibération

Habermas développe la théorie contemporaine la plus influente de la délibération.

La légitimité naît de la discussion rationnelle.

Les normes deviennent valides lorsqu'elles peuvent être acceptées par tous.

Cette théorie apporte une contribution majeure.

Mais elle demeure largement centrée sur les espaces publics politiques.

Le travail apparaît souvent comme colonisé par la rationalité instrumentale.

La possibilité que la délibération émerge du travail réel reste peu explorée.

4.4 Castoriadis : autonomie et institution imaginaire

Castoriadis montre que les sociétés produisent elles-mêmes leurs institutions.

Cette idée constitue l'une des inspirations majeures de notre recherche.

Toutefois, le mécanisme concret de cette production demeure insuffisamment spécifié.

Comment les collectifs fabriquent-ils effectivement les normes ?

Comment passent-ils de l'expérience à l'institution ?

La coopération déontique apporte une réponse à cette question.

5. Les théories contemporaines de la normativité

5.1 Crozier et les régulations informelles

Michel Crozier démontre que les organisations fonctionnent grâce à des arrangements informels.

Les acteurs développent des stratégies d'ajustement.

Les règles officielles ne suffisent jamais.

Cette découverte prépare directement notre problématique.

5.2 Boltanski et Thévenot : les régimes de justification

Boltanski et Thévenot montrent que les acteurs justifient leurs positions en mobilisant différents principes de légitimité.

Cette théorie révèle l'importance des controverses.

Elle éclaire la dynamique argumentative de la délibération.

Cependant, elle ne relie pas explicitement ces justifications à la production des règles de travail.

5.3 Latour et la fabrication du social

Bruno Latour refuse de considérer le social comme une réalité donnée.

Le social est continuellement produit par les associations entre acteurs.

Cette perspective rejoint notre ambition générale.

Mais elle ne fournit pas une théorie spécifique de la coopération dans le travail réel.

6. Synthèse critique : ce que la littérature sait et ce qu'elle ignore

L'examen international de la littérature révèle un résultat remarquable.

Chaque tradition a identifié une partie du problème :

Marx a montré que le travail produit le monde social.

Durkheim a montré que la coopération produit la solidarité.

Weber a montré le rôle structurant des règles.

Crozier a montré l'importance des régulations informelles.

Weick a montré la production collective du sens.

Clot a montré la construction des genres professionnels.

Dejours a montré la production déontique des règles.

Dewey a montré que la démocratie est une expérience.

Habermas a montré que la légitimité naît de la délibération.

Castoriadis a montré que les sociétés s'auto-instituent.

Pourtant, aucune de ces approches ne relie systématiquement ces découvertes dans un modèle théorique unifié.

Aucune ne démontre pleinement que :

les collectifs de travail produisent les normes ;

que ces normes produisent les institutions ;

que ces institutions produisent la légitimité ;

que cette légitimité produit la démocratie.

Autrement dit, la littérature internationale possède les éléments du problème, mais elle ne dispose pas encore du principe unificateur permettant de les articuler.

C'est précisément ce principe que cette thèse propose d'introduire sous le concept de **coopération déontique**.

La coopération déontique n'apparaît plus alors comme un simple mécanisme organisationnel parmi d'autres.

Elle devient le processus anthropologique fondamental par lequel les êtres humains transforment l'expérience du travail réel en normativité collective, la normativité en institution, l'institution en légitimité et la légitimité en démocratie.

Ainsi se dessine l'espace théorique laissé vacant par la littérature existante et dans lequel s'inscrit la contribution originale de cette recherche : l'élaboration d'une théorie générale de la production démocratique du social à partir du travail réel.

7. Lacunes scientifiques et angles morts

Introduction : l'abondance des savoirs, l'absence de théorie unificatrice

L'examen de la littérature internationale révèle un paradoxe remarquable. Jamais les sciences sociales n'ont autant étudié le travail, les organisations, les normes, la coopération, la participation, la délibération ou la démocratie. Des milliers de recherches ont documenté ces phénomènes sous des angles variés. Les théories de l'organisation ont analysé les mécanismes de coordination. La sociologie du travail a étudié les collectifs professionnels. La psychodynamique du travail a mis en lumière le rôle du travail réel. La philosophie politique a approfondi les conditions de possibilité de la démocratie. Les sciences de gestion ont exploré les dispositifs participatifs. Les théories pragmatistes ont analysé la formation des publics et des enquêtes collectives.

Pourtant, malgré cette richesse considérable, aucune théorie générale ne permet aujourd'hui d'expliquer simultanément :

- la production des règles ;
- la production des savoirs ;
- la production des sujets ;
- la production des institutions ;
- la production de la légitimité ;
- la production de la démocratie.

La littérature est abondante mais fragmentée.

Chaque discipline éclaire une partie du problème sans parvenir à reconstruire le mécanisme général qui relie ces phénomènes.

Cette fragmentation constitue la principale lacune scientifique à laquelle cette recherche entend répondre.

L'enjeu n'est donc pas de combler une absence de travaux.

L'enjeu est de résoudre une absence de synthèse théorique.

7.1. Premier angle mort : l'invisibilité de la production ordinaire des normes

L'une des limites majeures des théories classiques réside dans leur conception descendante de la normativité.

Depuis Durkheim jusqu'aux théories institutionnalistes contemporaines, la norme apparaît généralement comme un produit des institutions.

Le raisonnement dominant peut être résumé ainsi :

Institution →Norme →Comportement.

Les règles seraient élaborées dans des espaces spécialisés :

- législateurs ;
- directions ;
- administrations ;

- autorités professionnelles ;
- experts.

Les acteurs ordinaires apparaissent alors essentiellement comme des exécutants.

Même lorsque la sociologie reconnaît des marges d'autonomie, celles-ci sont le plus souvent interprétées comme des écarts par rapport aux règles existantes.

Or les recherches sur le travail réel conduisent à une conclusion radicalement différente.

Les collectifs ne se contentent pas d'appliquer les normes.

Ils les produisent.

Chaque situation de travail implique des arbitrages.

Chaque arbitrage implique une interprétation.

Chaque interprétation implique une décision normative.

Chaque décision normative contribue à fabriquer une règle.

Autrement dit, les normes émergent continuellement de l'activité collective.

Cette production ordinaire de normativité demeure pourtant largement invisible dans la littérature.

L'activité déontique n'a jamais été constituée en objet théorique central.

Elle apparaît parfois en arrière-plan des analyses du travail réel mais elle n'est jamais élevée au rang de mécanisme fondateur de l'ordre social.

Cette invisibilité constitue le premier angle mort majeur.

7.2. Deuxième angle mort : l'absence de théorie de la coopération comme production normative

La coopération occupe une place importante dans les sciences sociales.

Pourtant, elle est généralement définie de manière insuffisante.

Les théories organisationnelles la réduisent souvent à un problème de coordination.

Les approches économiques la conçoivent comme un problème d'incitation.

Les théories des jeux l'interprètent comme un problème stratégique.

Les approches gestionnaires la présentent comme une compétence collective.

Même les travaux les plus avancés sur les communautés de pratique ou les organisations apprenantes insistent davantage sur la circulation des connaissances que sur la production des règles.

Ainsi, la question fondamentale demeure largement impensée :

Que produisent exactement les collectifs lorsqu'ils coopèrent ?

La littérature répond généralement :

- de la coordination ;
- de la confiance ;
- de la performance ;
- de l'engagement ;
- du savoir.

Mais elle néglige une dimension essentielle :

les collectifs produisent d'abord des normes.

La coopération ne constitue pas seulement un mode d'action collective.

Elle constitue un mode de fabrication du monde social.

Cette fonction ontologique de la coopération demeure pratiquement absente de la littérature contemporaine.

7.3. Troisième angle mort : la séparation artificielle entre travail et démocratie

Une autre limite fondamentale réside dans la séparation historique entre sociologie du travail et théorie démocratique.

La démocratie est généralement étudiée :

- dans les institutions politiques ;
- dans l'espace public ;
- dans les mouvements sociaux ;
- dans les procédures électorales ;
- dans les dispositifs de représentation.

Le travail apparaît rarement comme un lieu de production démocratique.

Inversement, la sociologie du travail analyse :

- les rapports de production ;
- les conditions de travail ;
- les collectifs ;
- les identités professionnelles ;
- les conflits organisationnels.

Mais elle interroge rarement ces phénomènes sous l'angle de la démocratie.

Deux champs scientifiques traitent ainsi séparément de phénomènes qui pourraient relever d'un même processus.

Cette dissociation produit un angle mort considérable.

Elle empêche de voir que les capacités démocratiques sont largement acquises dans l'activité quotidienne de coopération.

Avant d'être citoyen, l'individu est travailleur.

Avant de participer à la délibération politique, il participe à des formes ordinaires de délibération pratique.

La démocratie pourrait donc avoir son origine dans des expériences sociales beaucoup plus élémentaires que celles habituellement étudiées par la théorie politique.

Cette hypothèse demeure largement inexplorée.

7.4. Quatrième angle mort : l'oubli de l'écoute

La littérature sur la démocratie accorde une place centrale à la parole.

Habermas, Dewey, Arendt et l'ensemble des théories délibératives insistent sur :

- l'argumentation ;
- la justification ;
- la discussion ;

- l'expression publique.

En revanche, l'écoute demeure étonnamment sous-théorisée.

La plupart des modèles démocratiques supposent implicitement que les acteurs écoutent.

Mais ils analysent rarement ce que signifie écouter.

Or l'expérience du travail réel montre que l'écoute constitue une activité spécifique.

Écouter n'est pas attendre son tour pour parler.

Écouter signifie accepter la possibilité d'être transformé par ce que dit autrui.

Le risque de la délibération n'est pas seulement celui de prendre la parole.

Le risque est également celui d'entendre.

Aucune théorie démocratique majeure n'a véritablement conceptualisé cette transformation subjective induite par l'écoute.

Cette absence est particulièrement problématique puisque la coopération dépend précisément de cette capacité.

L'écoute apparaît dès lors comme un mécanisme fondamental mais largement invisible de la démocratie naissante.

7.5. Cinquième angle mort : l'absence de théorie de la subjectivation par le travail

Les recherches sur le travail ont abondamment montré que l'activité transforme les individus.

Cependant les mécanismes précis de cette transformation restent insuffisamment conceptualisés.

La psychodynamique du travail a démontré :

- l'importance de la reconnaissance ;
- les effets du jugement ;
- les processus identitaires ;
- les dynamiques de souffrance et de plaisir.

Les théories de l'activité ont montré comment le sujet se développe dans l'action.

Mais aucune approche n'a pleinement articulé :

travail réel →délibération →symbolisation →subjectivation →démocratie.

Or le texte fondateur de cette recherche met en évidence un phénomène décisif.

Lorsque les travailleurs parlent de leur expérience, ils découvrent parfois ce qu'ils pensent en le disant.

La parole ne transmet pas simplement une pensée déjà constituée.

Elle produit cette pensée.

Le sujet se transforme dans l'acte même de délibération.

Cette dynamique demeure insuffisamment explorée.

7.6. Sixième angle mort : la disparition des espaces de discussion comme objet scientifique

La littérature contemporaine décrit abondamment les transformations du travail.

Elle documente :

- l'intensification ;
- la numérisation ;
- l'évaluation ;
- la financiarisation ;
- la bureaucratisation gestionnaire.

En revanche, un phénomène central demeure relativement peu étudié :

la disparition progressive des espaces de discussion.

Or ces espaces constituaient historiquement les lieux de fabrication :

- des règles ;
- des savoirs ;
- des compromis ;
- de la coopération ;
- de la démocratie quotidienne.

Les effets politiques de leur disparition sont rarement analysés.

Les travaux existants étudient leurs conséquences sur :

- la santé ;
- la qualité ;
- la performance.

Mais très peu interrogent leur rôle dans la reproduction des capacités démocratiques.

La destruction des espaces de discussion pourrait pourtant constituer l'un des phénomènes politiques majeurs des transformations contemporaines du travail.

7.7. Septième angle mort : l'absence d'une théorie de la genèse du politique dans le travail

La philosophie politique s'intéresse traditionnellement à l'État, aux institutions, aux constitutions ou à l'espace public.

Le politique apparaît généralement comme une sphère distincte.

Or le travail réel révèle l'existence de processus authentiquement politiques :

- conflits d'interprétation ;
- arbitrages collectifs ;
- négociations ;
- production de légitimité ;
- construction de compromis ;
- institution de règles communes.

Ces phénomènes correspondent précisément aux opérations fondamentales du politique.

Pourtant ils sont rarement étudiés comme tels.

La littérature traite le travail comme un objet économique ou organisationnel.

Elle néglige sa dimension politique constitutive.

Cette séparation masque l'un des lieux fondamentaux où se fabriquent les institutions sociales.

7.8. Huitième angle mort : l'absence d'une théorie générale du cycle de production du social

La lacune la plus profonde concerne l'absence d'un modèle explicatif global.

Chaque domaine de recherche étudie un segment du processus :

- les normes ;
- les savoirs ;
- les institutions ;
- les identités ;
- les organisations ;
- la démocratie.

Mais aucun cadre théorique ne permet d'expliquer comment ces dimensions s'engendrent mutuellement.

La littérature actuelle dispose d'analyses sectorielles.

Elle ne dispose pas d'une théorie générale de la production du social.

Or l'hypothèse centrale de cette thèse consiste précisément à reconstruire ce cycle.

Non plus :

Institutions →Normes →Comportements →Démocratie

mais :

Travail réel →Coopération →Délibération →Production normative → Institution →Légitimité →Démocratie.

Ce déplacement théorique constitue la contribution scientifique fondamentale de la recherche.

Conclusion : la nécessité d'un renversement paradigmatique

L'analyse des lacunes scientifiques révèle un constat décisif.

Les sciences sociales ont largement étudié les produits du social.

Elles ont beaucoup moins étudié les mécanismes ordinaires de leur production.

Les institutions ont été davantage analysées que leur genèse.

Les normes davantage que leur fabrication.

La démocratie davantage que son émergence.

Les sujets davantage que les processus de subjectivation.

La présente recherche se situe précisément à cet endroit laissé vacant.

Son ambition est de déplacer le regard depuis les structures constituées vers les activités qui les produisent.

Elle propose ainsi un renversement paradigmatique :

ce ne sont pas les institutions qui produisent d'abord les normes ; ce sont les collectifs qui les produisent dans le travail réel.

Ce ne sont pas les normes qui produisent d'abord la démocratie ; c'est l'activité déontique qui produit les normes, lesquelles rendent possibles les institutions, la légitimité et finalement la démocratie elle-même.

L'objet véritable de cette thèse n'est donc ni le travail, ni la coopération, ni la démocratie

pris isolément.

Son objet est le mécanisme fondamental par lequel les êtres humains fabriquent collectivement le monde social.

Et ce mécanisme porte un nom :

la coopération déontique.

8. Construction de la problématique générale

La progression de l'analyse conduite jusqu'ici permet désormais de franchir un seuil décisif. Après avoir établi l'existence du travail réel comme dimension irréductible de l'activité humaine, montré l'impossibilité du gouvernement intégral de l'action par la prescription, analysé les mécanismes de la coopération et identifié les limites des approches contemporaines de la démocratie organisationnelle, il devient possible de formuler la problématique générale de cette recherche.

L'enjeu n'est pas seulement de construire une question scientifique. Il s'agit de formuler un problème théorique capable d'articuler des domaines de connaissance jusqu'ici largement séparés : sociologie du travail, théorie des organisations, philosophie politique, psychodynamique du travail, théorie de la démocratie, sociologie pragmatique et anthropologie des institutions.

La problématique qui émerge de cette articulation ne porte donc pas simplement sur la coopération, ni simplement sur la démocratie organisationnelle. Elle concerne le mécanisme fondamental par lequel les collectifs humains produisent les conditions mêmes de leur existence commune.

8.1. Du problème du travail au problème de l'ordre social

L'ensemble des sciences sociales s'est historiquement construit autour d'une interrogation centrale : comment l'ordre social est-il possible ?

Chez Durkheim, la question est celle de la solidarité.

Chez Weber, celle de la légitimité.

Chez Parsons, celle de l'intégration normative.

Chez Habermas, celle de l'entente communicationnelle.

Chez Castoriadis, celle de l'institution imaginaire de la société.

Sous des formulations différentes, un même problème est à l'œuvre : comment des individus singuliers parviennent-ils à agir ensemble de manière relativement stable ?

Or les réponses apportées par les grandes traditions théoriques présentent une caractéristique commune : elles situent généralement l'origine de l'ordre social dans des structures déjà constituées.

Les institutions produisent les normes.

Les normes orientent les conduites.

Les conduites reproduisent l'ordre social.

Cette conception descendante du social constitue encore aujourd'hui l'arrière-plan implicite de nombreuses théories organisationnelles et politiques.

Pourtant, l'analyse du travail réel conduit à renverser cette perspective.

Dans les situations concrètes d'activité, les règles formelles apparaissent constamment insuffisantes.

Les prescriptions ne déterminent jamais intégralement les conduites.

Les institutions ne possèdent pas la capacité de prévoir toutes les situations.

L'ordre social ne peut donc être simplement appliqué.

Il doit être continuellement fabriqué.

La question devient alors :

Comment les acteurs produisent-ils eux-mêmes les normes qui rendent possible l'action collective ?

8.2. Le travail réel comme laboratoire originaire du social

Cette interrogation conduit à déplacer le regard vers un objet longtemps considéré comme secondaire : le travail ordinaire.

Traditionnellement, le travail est pensé comme un domaine particulier de la vie sociale.

La politique relèverait d'un autre ordre.

Les institutions d'un autre registre.

La démocratie d'une autre sphère.

Cette séparation constitue l'un des présupposés les plus profondément enracinés de la pensée occidentale moderne.

Pourtant, l'étude du travail réel suggère une hypothèse radicalement différente.

Chaque jour, dans les organisations, les acteurs sont confrontés à des situations imprévues.

Ils doivent interpréter.

Délibérer.

Arbitrer.

Décider.

Évaluer.

Justifier.

Inventer.

Coordonner.

Autrement dit, ils accomplissent continuellement des opérations qui relèvent précisément de ce que la philosophie politique identifie comme des activités politiques fondamentales.

Le travail apparaît alors comme un laboratoire permanent de fabrication du social.

Il constitue le lieu où se produisent :

- des savoirs ;
- des normes ;
- des compromis ;
- des formes de légitimité ;
- des institutions locales ;
- des formes élémentaires de démocratie.

La problématique de cette recherche naît précisément de cette découverte.

Si le travail réel produit effectivement toutes ces dimensions, alors il devient nécessaire d'expliquer les mécanismes par lesquels cette production s'effectue.

8.3. L'énigme fondamentale : comment des règles émergent-elles là où elles n'existent pas ?

Le point de départ empirique est simple.

Aucune organisation ne peut fonctionner par la seule application des prescriptions.

Cette impossibilité a été démontrée par l'ergonomie, la sociologie du travail et la psychodynamique du travail.

Pourtant les organisations fonctionnent.

Des avions décollent.

Des centrales nucléaires demeurent sûres.

Des hôpitaux soignent.

Des écoles enseignent.

Des entreprises produisent.

Il existe donc nécessairement un mécanisme permettant de combler l'écart entre prescription et réalité.

La littérature identifie généralement ce mécanisme sous les termes de coordination informelle, ajustement mutuel, bricolage, intelligence pratique ou coopération.

Mais ces notions demeurent insuffisantes.

Elles décrivent le phénomène sans expliquer véritablement son fonctionnement normatif.

La question centrale devient alors :

Par quel processus des collectifs transforment-ils l'expérience pratique en règles collectivement reconnues ?

Cette question constitue le premier noyau de la problématique.

8.4. Deuxième énigme : comment les règles deviennent-elles légitimes ?

Produire une règle ne suffit pas.

Encore faut-il que cette règle soit reconnue.

Acceptée.

Mobilisée.

Transmise.

Reproduite.

L'existence d'une règle suppose toujours une forme de légitimité.

Or cette légitimité demeure largement inexpliquée dans les théories classiques de l'organisation.

Les approches bureaucratiques la rapportent à l'autorité hiérarchique.

Les approches juridiques à la conformité réglementaire.

Les approches managériales à l'efficacité.

Pourtant l'observation du travail réel révèle une autre source de légitimité.

Les règles sont reconnues parce qu'elles ont été produites collectivement.

Parce qu'elles résultent de la discussion.

Parce qu'elles ont été éprouvées dans l'expérience.

Parce qu'elles sont perçues comme justes.

Parce qu'elles rendent le travail possible.

La légitimité apparaît alors comme un produit de la délibération.

Cette hypothèse ouvre une seconde dimension de la problématique :

Comment la délibération transforme-t-elle des solutions pratiques en normes légitimes ?

8.5. Troisième énigme : comment la coopération produit-elle des sujets ?

L'analyse du travail réel révèle un phénomène supplémentaire.

Les espaces de discussion ne produisent pas uniquement des règles.

Ils produisent également des transformations subjectives.

Parler de son travail modifie le rapport que l'on entretient avec son expérience.

Mettre en mots transforme ce qui était incorporé.

Écouter transforme celui qui entend.

La confrontation des points de vue modifie les jugements.

La justification modifie les croyances.

L'argumentation modifie l'identité pratique des acteurs.

Ainsi, les espaces de délibération apparaissent comme des dispositifs de subjectivation.

Ils produisent des individus capables :

- de réfléchir à leur pratique ;
- d'entendre autrui ;
- de justifier leurs positions ;
- de participer à une décision collective.

Autrement dit, ils produisent progressivement les compétences constitutives du sujet démocratique.

La problématique doit alors intégrer cette dimension fondamentale :

Comment la coopération déontique produit-elle simultanément des règles et des sujets capables de les porter ?

8.6. Quatrième énigme : comment la démocratie émerge-t-elle du travail ?

C'est ici que se situe le cœur théorique de cette recherche.

La littérature sur la démocratie organisationnelle s'intéresse principalement :

- aux structures participatives ;
- aux dispositifs de représentation ;
- aux procédures électives ;
- aux formes de gouvernance.

Ces travaux interrogent les formes institutionnelles de la démocratie.

Ils étudient la démocratie comme architecture.

Mais ils interrogent rarement la démocratie comme processus de production.

Or l'analyse du travail réel suggère une hypothèse différente.

Avant d'être une institution politique, la démocratie est une pratique sociale.

Elle apparaît chaque fois que des individus :

- discutent à égalité ;
- confrontent leurs arguments ;
- élaborent des compromis ;
- produisent collectivement des normes ;
- reconnaissent mutuellement leur capacité de jugement.

La démocratie ne serait donc pas seulement un régime politique.

Elle serait une propriété émergente de certains processus de coopération.

La question devient alors :

Comment l'activité déontique des collectifs de travail engendre-t-elle les formes élémentaires de la démocratie ?

8.7. Formulation intégrée de la problématique générale

Les différentes énigmes identifiées convergent finalement vers une interrogation unique.

Cette recherche ne vise ni à expliquer seulement le travail, ni seulement la coopération, ni seulement la démocratie.

Elle vise à comprendre le processus qui relie ces trois dimensions.

La problématique générale peut ainsi être formulée de la manière suivante :

> **Comment les collectifs de travail transforment-ils l'écart irréductible entre prescription et réalité en un processus de coopération déontique fondé sur la délibération, capable de produire simultanément des normes légitimes, des savoirs partagés, des sujets réflexifs, des institutions locales et, à travers eux, les conditions d'émergence de la démocratie organisationnelle ?**

Cette formulation concentre l'ensemble du programme scientifique de la thèse.

Elle repose sur une hypothèse de renversement théorique majeure.

Loin de considérer que les institutions produisent les normes, que les normes produisent les comportements et que le politique produit la démocratie, cette recherche soutient la proposition inverse :

Les collectifs produisent les normes.

Les normes produisent les institutions.

Les institutions produisent la légitimité.

La légitimité produit la démocratie.

Et le moteur originaire de ce processus n'est autre que la coopération déontique née de la confrontation collective au réel du travail.

Ainsi se dessine l'objet véritable de cette thèse : non pas une théorie de l'organisation, mais une théorie générale de la production démocratique du social à partir du travail réel.

9. Question centrale de recherche

9.1. Du problème organisationnel au problème politique

L'analyse conduite jusqu'à présent a permis de mettre au jour une contradiction fondamentale qui traverse l'ensemble des organisations contemporaines.

D'un côté, les dispositifs de coordination reposent sur l'idée qu'il est possible de gouverner l'action collective par la prescription, la formalisation des procédures, la hiérarchie et le contrôle.

De l'autre, les recherches consacrées au travail réel montrent de façon convergente qu'aucune activité humaine ne peut être exécutée conformément aux prescriptions qui prétendent l'organiser.

L'action effective suppose toujours des ajustements, des interprétations, des arbitrages et des inventions qui échappent nécessairement à la prévision organisationnelle.

Cette contradiction conduit à un constat décisif :

si les prescriptions ne suffisent pas à organiser l'action, alors il faut expliquer ce qui permet malgré tout à l'action collective de se maintenir.

Autrement dit :

qu'est-ce qui produit réellement l'ordre social au travail ?

Cette interrogation constitue le point de départ de la présente recherche.

Elle déplace radicalement la focale d'analyse.

Au lieu de considérer les règles comme des causes premières de l'action, il devient nécessaire d'examiner les processus sociaux par lesquels les acteurs produisent eux-mêmes les règles qui rendent l'action possible.

Le problème n'est donc plus seulement celui de l'obéissance aux normes.

Il devient celui de la production des normes elles-mêmes.

9.2. La question de la production normative

La littérature scientifique a principalement étudié les règles comme des objets déjà constitués.

Les sociologues ont analysé leurs effets.

Les juristes ont étudié leur validité.

Les gestionnaires ont cherché à optimiser leur application.

Les politistes ont interrogé leur légitimité.

Plus rares sont les travaux qui s'intéressent au processus concret de leur fabrication.

Or l'analyse du travail réel révèle que les règles effectivement opératoires ne préexistent pas toujours à l'action.

Elles émergent souvent de la confrontation collective aux difficultés du réel.

Face à une situation imprévue, les travailleurs discutent, argumentent, expérimentent, arbitrent et élaborent progressivement des accords pratiques.

Ces accords peuvent se stabiliser.

Ils deviennent alors des références partagées.

Puis des règles reconnues.

Le problème fondamental devient alors le suivant :

par quels mécanismes les collectifs de travail produisent-ils les normes qui rendent possible leur propre coopération ?

Cette question conduit directement à la notion d'activité déontique.

Mais elle ouvre également un horizon théorique beaucoup plus vaste.

Car comprendre la fabrication des règles revient à comprendre la fabrication de l'ordre social lui-même.

9.3. La question de la production du savoir

L'étude de l'activité déontique conduit immédiatement à une seconde interrogation.

Pour produire des règles pertinentes, les collectifs doivent rendre partageable une expérience initialement incorporée dans l'activité.

Le travail réel mobilise en permanence des savoirs tacites, des habiletés corporelles, des intuitions pratiques et des formes de jugement difficilement verbalisables.

Or ces savoirs ne deviennent collectivement utilisables qu'à condition d'être discutés, interprétés et mis en langage.

L'espace de délibération apparaît ainsi comme un dispositif de transformation de l'expérience en connaissance.

Ce processus soulève une question centrale :

comment l'expérience pratique du travail se transforme-t-elle en savoir collectif transmissible ?

Autrement dit :

comment les collectifs produisent-ils les connaissances nécessaires à leur propre fonctionnement ?

Cette interrogation dépasse largement le cadre organisationnel.

Elle touche à une théorie générale de la construction sociale des savoirs.

9.4. La question de la production de la subjectivité

La délibération ne transforme pas seulement les règles.

Elle transforme également les sujets eux-mêmes.

Lorsque les travailleurs décrivent leur activité, justifient leurs choix ou exposent leurs difficultés, ils élaborent progressivement une compréhension nouvelle de leur propre expérience.

Inversement, écouter les arguments d'autrui modifie les représentations, les jugements et les positions individuelles.

Le sujet n'apparaît donc plus comme une entité préexistante entrant dans la délibération.

Il se constitue partiellement à travers celle-ci.

La parole produit une élaboration réflexive de l'expérience.

L'écoute produit une transformation du rapport à soi et aux autres.

Dès lors, une nouvelle question surgit :

comment les espaces de discussion transforment-ils les individus en sujets capables de jugement, d'argumentation et de coopération ?

Cette interrogation relie directement la psychodynamique du travail à la philosophie politique.

Elle fait de la subjectivation un phénomène collectif avant d'être individuel.

9.5. La question de la genèse du politique

À mesure que l'analyse progresse, un déplacement plus profond encore apparaît.

Les espaces de discussion observés dans les collectifs de travail possèdent plusieurs caractéristiques traditionnellement associées à la démocratie :

- liberté relative de parole ;
- confrontation des arguments ;
- recherche d'accords légitimes ;
- reconnaissance mutuelle ;
- justification publique des décisions ;
- élaboration collective des normes.

Or ces processus se développent souvent indépendamment des institutions politiques formelles.

Ils émergent directement de l'activité productive.

Cette observation conduit à une interrogation majeure :

et si le travail constituait l'un des lieux fondamentaux de genèse du politique ?

Une telle hypothèse inverse la perspective dominante.

La démocratie ne serait plus seulement un régime qui s'applique au travail.

Le travail deviendrait un lieu privilégié de production des capacités démocratiques elles-mêmes.

9.6. La question centrale de la thèse

L'ensemble de ces interrogations converge vers une question unique susceptible d'unifier les différents niveaux d'analyse — organisationnel, sociologique, épistémologique, anthropologique et politique.

Question centrale

Comment les collectifs de travail transforment-ils l'écart irréductible entre travail prescrit et travail réel en un processus délibératif de coopération déontique permettant de produire simultanément des normes, des connaissances, des subjectivités, de la légitimité institutionnelle et, finalement, de la démocratie ?

Cette question comporte plusieurs dimensions indissociables :

1. **Une dimension organisationnelle**, relative à la coordination de l'action collective.
2. **Une dimension normative**, relative à la fabrication des règles.
3. **Une dimension cognitive**, relative à la production de savoirs.
4. **Une dimension subjective**, relative à la transformation des acteurs.
5. **Une dimension institutionnelle**, relative à la stabilisation des accords.

6. **Une dimension politique**, relative à l'émergence de formes démocratiques.

9.7. La portée théorique de la question

La question ainsi formulée dépasse largement le cadre de la sociologie du travail.

Elle engage une interrogation plus générale concernant les conditions de production du social.

En effet, si la coopération déontique apparaît comme le mécanisme fondamental par lequel les collectifs produisent leurs règles, leurs savoirs et leurs institutions, alors elle constitue peut-être un principe explicatif beaucoup plus général que celui généralement mobilisé par les théories classiques.

L'enjeu ultime de cette recherche devient alors le suivant :

déterminer si la coopération déontique constitue le mécanisme anthropologique fondamental de fabrication des mondes sociaux.

Dans cette perspective, la démocratie n'apparaît plus comme un point de départ institutionnel.

Elle apparaît comme le résultat émergent d'un processus plus profond par lequel les êtres humains apprennent à élaborer ensemble les normes qui rendent possible leur coexistence.

La question de recherche ne porte donc pas seulement sur le travail.

Elle porte sur l'origine même de la normativité, de la légitimité et du politique dans les sociétés humaines.

C'est à l'exploration systématique de cette hypothèse que sera consacrée l'ensemble de cette thèse.

10. Hypothèses générales et spécifiques

La formulation des hypothèses constitue un moment décisif dans l'architecture de cette recherche. Elle ne consiste pas simplement à proposer des réponses provisoires à la question de recherche. Visant l'élaboration d'une théorie générale, les hypothèses jouent un rôle de médiation entre le constat empirique issu de l'analyse du travail réel et la construction d'un modèle explicatif de portée anthropologique et politique.

L'ambition de cette thèse est en effet de dépasser les explications sectorielles de la coopération, de la normativité ou de la démocratie afin d'identifier le mécanisme fondamental qui relie ces phénomènes entre eux.

Les hypothèses formulées ci-dessous s'organisent selon une architecture hiérarchisée comprenant :

- une hypothèse fondamentale ;
- trois hypothèses générales structurantes ;
- sept hypothèses spécifiques opérationnelles.

L'ensemble constitue le noyau théorique de la démonstration qui sera progressivement développée dans les différentes parties de cette recherche.

10.1. Hypothèse fondamentale

HF — La coopération déontique comme mécanisme anthropologique fondamental de production du social

L'hypothèse centrale de cette recherche est que la coopération déontique constitue le mécanisme anthropologique fondamental par lequel les êtres humains produisent collectivement les normes nécessaires à l'action commune, transformant simultanément l'expérience pratique en connaissance, les interactions en institutions, les individus en sujets et les accords normatifs en légitimité politique.

Dans cette perspective, la démocratie n'apparaît pas comme une condition préalable de la coopération mais comme une propriété émergente de l'activité déontique elle-même.

Autrement dit :

les collectifs produisent les normes ;

les normes produisent les institutions ;

les institutions produisent la légitimité ;

la légitimité produit la démocratie.

La coopération déontique constitue ainsi le moteur premier de la fabrication du social.

Cette hypothèse renverse l'orientation dominante des théories classiques qui font généralement dériver les comportements des normes et les normes des institutions.

La présente recherche soutient au contraire que les institutions elles-mêmes sont le produit secondaire d'une activité collective de production normative enracinée dans le travail réel.

10.2. Hypothèses générales

HG1 — Le travail réel constitue le lieu originaire de production normative

L'ordre organisationnel ne résulte pas principalement de l'application des prescriptions formelles mais de l'activité permanente par laquelle les collectifs ajustent ces prescriptions aux contraintes du réel.

Les règles réellement opératoires sont donc majoritairement produites au sein de l'activité collective elle-même.

Cette hypothèse conduit à considérer le travail réel comme le lieu originaire de la normativité pratique.

HG2 — La délibération constitue le mécanisme central de transformation du réel en ordre collectif

La coopération durable suppose l'existence d'espaces de discussion permettant aux acteurs de confronter leurs expériences, d'élaborer des compromis et de stabiliser des accords normatifs.

La délibération constitue ainsi le mécanisme par lequel les difficultés rencontrées dans l'action sont transformées en règles collectivement reconnues.

L'ordre social apparaît alors comme le produit d'une activité communicationnelle située.

HG3 — La démocratie émerge des processus ordinaires de coopération déontique

Les capacités démocratiques ne sont pas exclusivement produites par les institutions politiques formelles.

Elles se développent également dans les espaces de discussion où les individus apprennent :

- à parler ;
- à argumenter ;
- à écouter ;
- à justifier leurs positions ;
- à reconnaître celles des autres ;
- à participer à l'élaboration collective des règles.

La démocratie organisationnelle constitue ainsi une forme élémentaire de production du politique.

10.3. Hypothèses spécifiques

Les hypothèses spécifiques permettent d'opérationnaliser les hypothèses générales et d'organiser la démonstration de la thèse.

H1 — L'écart entre travail prescrit et travail réel constitue la condition de possibilité de toute coopération

Loin de représenter une anomalie organisationnelle, l'écart entre prescription et réalité constitue la condition même de l'action collective.

Parce que les prescriptions sont toujours incomplètes, les travailleurs doivent inventer des ajustements.

Ces ajustements nécessitent une coordination collective.

La coopération naît ainsi de l'impossibilité de gouverner entièrement le travail par la règle.

Conséquence théorique

La coopération ne corrige pas une défaillance du système.

Elle constitue la condition normale de fonctionnement des organisations.

H2 — Les règles réellement opératoires sont majoritairement produites par les collectifs de travail

Les règles qui assurent effectivement la continuité de l'action ne sont pas principalement élaborées par les structures hiérarchiques.

Elles émergent des discussions, arbitrages et compromis développés par les collectifs confrontés aux contraintes du réel.

Conséquence théorique

Le véritable centre de production normative se situe davantage dans l'activité collective que dans les dispositifs formels de gouvernement.

H3 — La délibération transforme l'expérience pratique en savoir transmissible

Le travail réel mobilise des savoirs tacites largement incorporés dans l'expérience corporelle.

La discussion collective permet leur mise en langage, leur explicitation et leur transmission.

La délibération agit ainsi comme un mécanisme de production de connaissance.

Conséquence théorique

Les collectifs ne sont pas seulement des unités de production.

Ils sont également des communautés épistémiques.

H4 — L'écoute constitue un mécanisme de transformation subjective

La parole transforme celui qui parle.

L'écoute transforme celui qui entend.

Le processus délibératif agit donc simultanément sur la production de savoir et sur la transformation du sujet.

L'exposition aux arguments d'autrui modifie les représentations, les jugements et les identités professionnelles.

Conséquence théorique

La subjectivité apparaît comme une production relationnelle issue des pratiques de coopération.

H5 — La coopération déontique produit simultanément sécurité, qualité et performance

La coopération n'est pas seulement une exigence morale ou démocratique.

Elle constitue également une condition de l'efficacité organisationnelle.

Les organisations qui favorisent la production collective des règles obtiennent des niveaux supérieurs :

- de sécurité ;
- de fiabilité ;
- de qualité ;
- de productivité.

Conséquence théorique

L'opposition entre démocratie et efficacité constitue une illusion organisationnelle.

H6 — Les espaces de discussion fonctionnent comme des institutions démocratiques élémentaires

Les espaces de délibération possèdent les propriétés fondamentales d'un espace démocratique :

- publicité relative des échanges ;

- pluralité des points de vue ;
- justification des positions ;
- recherche d'accords légitimes ;
- reconnaissance mutuelle des participants.

Ils constituent ainsi des formes élémentaires de démocratie en acte.

Conséquence théorique

La démocratie peut être observée à l'état naissant dans les pratiques ordinaires de coopération.

H7 — La démocratie organisationnelle émerge de la production collective des normes de travail

La légitimité d'une règle dépend moins de son origine hiérarchique que de la participation des acteurs à son élaboration.

Lorsque les travailleurs contribuent à la production des normes qui gouvernent leur activité, ils développent des formes durables d'engagement, de reconnaissance et de responsabilité collective.

La démocratie organisationnelle apparaît alors comme une propriété émergente de l'activité déontique.

Conséquence théorique

La démocratie n'est pas un dispositif ajouté à l'organisation.

Elle est le résultat de la coopération normative qui la traverse.

10.4. Hypothèse intégratrice : le cycle général de production démocratique du social

L'ensemble des hypothèses précédentes converge vers une proposition synthétique qui constitue le cœur de la théorie développée dans cette thèse.

Hypothèse intégratrice

L'écart entre prescription et réalité produit la nécessité de coopérer ; la coopération produit la délibération ; la délibération produit les accords normatifs ; les accords normatifs produisent les règles ; les règles produisent la coordination ; la coordination produit la légitimité ; la légitimité produit les institutions ; les institutions produisent la démocratie.

Ce cycle constitue le mécanisme général de production démocratique du social.

L'objet ultime de cette recherche sera de démontrer que ce processus, observable dans les collectifs de travail, ne constitue pas seulement un phénomène organisationnel particulier mais un principe général d'intelligibilité de la fabrication des mondes sociaux.

Ainsi formulées, les hypothèses de cette thèse ne visent pas seulement à expliquer le fonctionnement des organisations. Elles visent à établir les fondements d'une théorie générale de la coopération déontique comme matrice de la normativité, de la subjectivation, de l'institutionnalisation et de la démocratie.

11. Cadre théorique multidisciplinaire

Introduction : vers une théorie générale de la coopération déontique

La question centrale de cette recherche — comprendre comment les collectifs de travail produisent simultanément des règles, des savoirs, des sujets, des institutions et de la démocratie — ne peut être appréhendée à partir d'une seule tradition disciplinaire.

L'objet étudié se situe à l'intersection de plusieurs champs scientifiques habituellement séparés :

- la psychodynamique du travail, qui analyse la confrontation entre subjectivité et réel ;
- la sociologie du travail et des organisations, qui étudie les mécanismes de coordination collective ;
- la philosophie politique, qui interroge les conditions de production de la délibération, de la légitimité et de la démocratie ;
- la sociologie pragmatique, qui éclaire les processus de justification et de construction des accords ;
- la théorie des organisations, qui examine la production concrète de l'action collective.

Aucune de ces approches ne suffit isolément.

La psychodynamique du travail explique pourquoi la coopération est nécessaire.

La sociologie des organisations explique comment elle se stabilise.

La philosophie politique explique comment elle devient légitime.

La sociologie pragmatique explique comment elle se justifie.

La théorie démocratique explique comment elle produit du politique.

La présente recherche propose ainsi une articulation théorique inédite dont l'objectif est de construire un modèle explicatif intégré permettant de comprendre comment le travail réel devient le lieu de fabrication du social.

Cette articulation repose sur cinq piliers théoriques majeurs.

11.1. Premier pilier : la psychodynamique du travail et l'irréductibilité du réel

Le réel comme point de départ de toute normativité

Le premier fondement théorique de cette recherche est fourni par la psychodynamique du travail, principalement à travers les travaux de Christophe Dejours, Yves Clot, Dominique Lhuilier et Pascale Molinier.

Cette tradition repose sur une proposition décisive :

le travail n'est jamais l'exécution d'une prescription.

Travailler consiste toujours à affronter une réalité qui résiste aux procédures prévues.

Entre ce qui est prescrit et ce qui est effectivement réalisé existe un écart irréductible.

Cet écart constitue le cœur anthropologique du travail.

L'activité humaine ne consiste donc jamais à appliquer mécaniquement une règle.

Elle consiste à inventer les moyens de rendre l'action possible malgré l'insuffisance des prescriptions.

Le réel du travail apparaît ainsi comme un principe permanent de déstabilisation des dispositifs organisationnels.

De la métis à la coopération

La psychodynamique du travail montre que les travailleurs développent des formes d'intelligence pratique permettant d'ajuster les prescriptions aux contraintes de la situation.

Cette intelligence a été décrite comme une forme contemporaine de la métis grecque :

une intelligence rusée,
située,
pragmatique,
inventive.

Mais la présente recherche soutient que cette intelligence individuelle ne suffit pas.

Lorsque l'activité devient collective, la transgression nécessaire doit être coordonnée.

La question n'est plus seulement :

Comment tricher intelligemment ?

mais :

Comment tricher ensemble ?

Cette transition constitue le passage fondamental de la métis à la coopération.

Le travail comme origine de la subjectivité

La psychodynamique du travail montre également que le travail n'est pas seulement producteur de biens.

Il est producteur de sujets.

La confrontation au réel transforme l'individu.

Elle modifie :

ses compétences ;
son rapport à lui-même ;
son rapport aux autres ;
son identité.

Cette thèse reprend ce principe fondamental mais l'élargit :

la subjectivation ne résulte pas uniquement de la confrontation au réel.

Elle résulte aussi de la délibération collective portant sur cette confrontation.

Le sujet ne se construit pas seulement en travaillant.

Il se construit en parlant du travail.

11.2. Deuxième pilier : la philosophie politique de la délibération

Aristote : la phronesis comme matrice du jugement collectif

La référence fondatrice de cette recherche est Aristote.

Dans l'Éthique à Nicomaque, la délibération est définie comme l'activité par laquelle les individus cherchent collectivement ce qu'il convient de faire lorsque aucune règle

préexistante ne suffit.

Cette définition correspond précisément à la situation du travail réel.

Le collectif de travail se trouve continuellement confronté à des situations qui ne peuvent être résolues par l'application mécanique des prescriptions.

Il doit produire un jugement pratique.

La phronesis aristotélicienne devient ainsi un concept central pour comprendre la fabrication des règles de travail.

La coopération apparaît alors comme une forme contemporaine de sagesse pratique collective.

Arendt : le travail comme espace de pluralité

Chez Hannah Arendt, le politique naît lorsque les individus apparaissent les uns aux autres dans un espace commun de parole et d'action.

Cette thèse propose une extension de cette proposition.

L'espace de discussion sur le travail constitue une forme particulière d'espace public.

Dans cet espace :

les individus prennent la parole ;
justifient leurs positions ;
contestent celles des autres ;
élaborent des compromis.

Autrement dit, ils accomplissent déjà une activité politique.

Le politique ne naît donc pas uniquement dans la cité.

Il naît également dans le travail.

Habermas : l'agir communicationnel

La théorie habermassienne de l'agir communicationnel fournit un second appui essentiel.

Les espaces de discussion observés dans les collectifs de travail reposent précisément sur des processus argumentatifs.

Les participants cherchent :

à convaincre ;
à justifier ;
à produire un accord.

Cependant, la présente recherche dépasse Habermas sur un point décisif.

La communication n'est pas ici première.

Elle est seconde.

Ce qui est premier est le réel du travail.

C'est parce qu'il existe un problème pratique à résoudre que la discussion devient nécessaire.

La délibération apparaît ainsi comme une conséquence du travail réel et non comme une condition abstraite de la rationalité.

Dewey et la démocratie comme expérience

John Dewey constitue une référence fondamentale pour penser la démocratie comme pratique.

La démocratie n'est pas d'abord une institution.

Elle est une forme d'expérience collective.

Cette idée est centrale pour la présente recherche.

La démocratie organisationnelle ne doit pas être comprise comme un ensemble de dispositifs formels.

Elle doit être comprise comme une pratique quotidienne de délibération.

Elle se construit à travers l'activité même des collectifs.

Castoriadis : l'auto-institution du collectif

Castoriadis permet de franchir une étape supplémentaire.

Toute société produit ses propres institutions.

Toute institution résulte d'une activité instituante.

Cette thèse applique ce principe aux collectifs de travail.

Les règles de travail ne sont pas principalement imposées.

Elles sont instituées.

Le collectif apparaît ainsi comme une instance d'auto-production normative.

11.3. Troisième pilier : la sociologie de la normativité et des institutions

Durkheim : les règles comme faits sociaux

Durkheim montre que les règles constituent des faits sociaux extérieurs aux individus.

La présente recherche ne conteste pas cette proposition.

Elle interroge leur genèse.

D'où viennent ces règles ?

Comment apparaissent-elles ?

Par quels mécanismes deviennent-elles obligatoires ?

La réponse proposée est que les règles émergent d'abord dans l'activité déontique des collectifs.

Weber : légitimité et domination

Weber permet d'introduire la question fondamentale de la légitimité.

Une règle n'est efficace durablement que si elle est reconnue comme légitime.

La présente recherche montre que cette légitimité ne provient pas uniquement de l'autorité hiérarchique.

Elle provient également de la participation à la production des règles.

Autrement dit :

la légitimité est produite par la délibération.

Bourdieu : habitus et pouvoir symbolique

Bourdieu permet de comprendre que les espaces de discussion ne sont jamais parfaitement égalitaires.

Les positions sociales influencent :

la capacité à parler ;
la capacité à être entendu ;
la capacité à imposer une définition légitime du travail.

L'activité déontique constitue ainsi un espace traversé par des rapports de pouvoir.

Cette dimension critique est indispensable à l'analyse.

11.4. Quatrième pilier : la sociologie pragmatique de la justification

Boltanski et Thévenot : la construction des accords

Les travaux de Boltanski et Thévenot apportent une contribution essentielle.

Les accords ne résultent pas d'une simple convergence d'intérêts.

Ils sont construits par des opérations de justification.

Les acteurs mobilisent différents registres :

efficacité ;
justice ;
sécurité ;
qualité ;
solidarité ;
reconnaissance.

La coopération déontique apparaît alors comme un processus permanent de justification collective.

Goffman et les interactions situées

Goffman rappelle que toute interaction implique une mise en scène de soi.

Parler du travail devant les autres suppose :

prendre un risque ;
s'exposer ;
accepter l'évaluation collective.

L'espace de délibération apparaît ainsi comme une scène sociale où se construisent simultanément les règles et les identités.

Latour : la production collective de la réalité

Latour permet de dépasser l'opposition classique entre sujet et structure.

Les règles émergent de réseaux d'acteurs humains et non humains.

Objets techniques,
outils,
protocoles,
documents,
machines,

participent eux aussi à la construction de la coopération.

La normativité apparaît comme une production socio-technique distribuée.

11.5. Cinquième pilier : la théorie des organisations

Simon : la rationalité limitée

Herbert Simon démontre que les organisations ne disposent jamais d'une information parfaite.

La coordination repose donc nécessairement sur des ajustements locaux.

Cette idée rejoint directement la notion de travail réel.

March : l'incertitude organisationnelle

James March montre que l'action collective se déploie dans des environnements marqués par l'ambiguïté.

Les règles ne précèdent pas toujours l'action.

Elles émergent souvent au cours de l'action.

Cette perspective rejoint directement l'hypothèse de production déontique des normes.

Mintzberg : l'ajustement mutuel

Mintzberg identifie l'ajustement mutuel comme l'un des mécanismes fondamentaux de coordination.

La présente recherche radicalise cette intuition.

L'ajustement mutuel n'est pas seulement un mécanisme de coordination.

Il constitue un mécanisme de production normative.

Weick : le sensemaking

Karl Weick montre que les organisations produisent continuellement du sens.

Les acteurs interprètent collectivement les situations.

Cette activité d'interprétation est au cœur même de la coopération déontique.

Produire une règle revient d'abord à produire une signification partagée.

Schein : la culture organisationnelle

Les accords normatifs stabilisés deviennent progressivement des éléments de culture.

La culture organisationnelle apparaît ainsi comme la sédimentation historique de l'activité déontique passée.

11.6. Vers un modèle théorique intégrateur

L'originalité de cette thèse réside dans l'articulation systématique de ces traditions théoriques autour d'un même mécanisme générateur : la coopération déontique.

Le modèle proposé peut être synthétisé sous la forme de la chaîne suivante :

Travail réel →Écart à la prescription →Transgression nécessaire →

Délibération collective →Production d'accords →Production de règles → Institutionnalisation →Légitimité →Subjectivation →Production du politique →Démocratie organisationnelle.

Cette séquence constitue le noyau théorique de l'ensemble du manuscrit.

Elle conduit à renverser l'orientation dominante des théories sociales contemporaines.

Là où les approches classiques supposent que les institutions produisent les normes et que les normes produisent les comportements, la présente recherche soutient que les collectifs de travail produisent d'abord les normes à travers leur activité déontique. Ces normes deviennent ensuite des institutions, les institutions produisent la légitimité, et la légitimité rend possible l'émergence de formes démocratiques durables.

Ainsi, le travail réel cesse d'apparaître comme un simple objet de gestion. Il devient le lieu anthropologique originaire où se fabriquent simultanément la normativité, la connaissance, la subjectivité, le politique et la démocratie. Ce cadre théorique multidisciplinaire constitue dès lors la fondation conceptuelle de la théorie générale de la coopération déontique démocratique développée dans les parties suivantes de cette thèse.

12. Positionnement épistémologique

Introduction : une rupture avec les paradigmes dominants de l'analyse organisationnelle

Toute recherche de grande ambition théorique exige l'explicitation rigoureuse de ses présupposés épistémologiques. Cette exigence est d'autant plus nécessaire ici que la présente thèse ne se contente pas d'apporter un résultat empirique supplémentaire à la sociologie du travail ou à la théorie des organisations. Elle propose une inversion du schème explicatif dominant des sciences sociales contemporaines.

La plupart des théories institutionnelles reposent implicitement sur une logique descendante :

Institutions →Normes →Comportements →Ordre social

Les institutions sont supposées produire les règles ; les règles encadrent les comportements ; les comportements reproduisent l'ordre collectif.

L'hypothèse générale défendue dans cette recherche procède d'une logique inverse :

Travail réel →Coopération →Production normative →Institutionnalisation → Légitimité →Démocratie

Le point de départ n'est plus l'institution mais l'activité.

Le fondement du social n'est plus la règle déjà constituée mais le travail collectif de production des règles.

L'objet de la recherche n'est donc pas seulement la coopération mais le processus par lequel les collectifs fabriquent les conditions mêmes de leur existence commune.

Cette perspective implique un positionnement épistémologique original à l'intersection de plusieurs traditions : réalisme critique, pragmatisme, phénoménologie du travail, constructivisme institutionnel et théorie de l'activité.

L'ambition est de construire une épistémologie du travail réel capable de rendre compte simultanément :

- de l'action ;

- de la normativité ;
- de la subjectivité ;
- de l'institution ;
- du politique ;
- de la démocratie.

12.1 Une ontologie du travail réel

La première hypothèse ontologique de cette recherche est que le travail réel possède une existence irréductible aux prescriptions qui prétendent l'organiser.

Cette position provient directement de la psychodynamique du travail.

Pour Dejours, Clot, Lhuilier ou Molinier, le travail ne se réduit jamais à son organisation formelle.

Entre la tâche prescrite et l'activité effectivement réalisée existe toujours un écart.

Cet écart n'est pas un dysfonctionnement accidentel.

Il constitue une propriété fondamentale de l'action humaine.

Le réel résiste toujours aux modèles qui prétendent l'anticiper.

Aucune prescription ne peut prévoir :

- la totalité des situations ;
- la singularité des événements ;
- la variabilité des personnes ;
- l'imprévisibilité des interactions ;
- les transformations du contexte.

L'ontologie du travail réel repose donc sur une conception du monde social comme monde ouvert.

Cette position rapproche la présente recherche du réalisme critique de Roy Bhaskar.

Les structures existent.

Les prescriptions existent.

Les institutions existent.

Mais elles ne déterminent jamais complètement l'action.

L'activité demeure irréductiblement créatrice.

Le réel n'est jamais entièrement gouvernable.

12.2 Un constructivisme pragmatique

Si le réel résiste aux prescriptions, il ne s'ensuit pas pour autant que les normes seraient arbitraires.

La présente recherche adopte une position constructiviste particulière.

Les normes sont construites.

Mais elles sont construites sous la contrainte du réel.

Cette distinction est fondamentale.

Le constructivisme radical tend parfois à considérer que toute réalité est socialement produite.

À l'inverse, l'approche développée ici soutient que les collectifs construisent des réponses normatives à des contraintes objectives rencontrées dans l'activité.

Les règles de travail ne sont ni découvertes ni inventées.

Elles sont élaborées.

Elles résultent d'une médiation entre :

- les prescriptions ;
- les contraintes matérielles ;
- les exigences techniques ;
- les impératifs éthiques ;
- les attentes des acteurs.

Cette position rejoint le pragmatisme de Dewey.

Les normes émergent des problèmes rencontrés dans l'action.

Elles sont des solutions provisoires à des situations problématiques.

Le collectif devient alors un laboratoire permanent d'expérimentation normative.

12.3 Une épistémologie de l'activité

Cette recherche adopte une épistémologie centrée sur l'activité plutôt que sur les structures.

Les sciences sociales classiques ont souvent privilégié :

- les institutions ;
- les systèmes ;
- les organisations ;
- les dispositifs.

Or ces objets sont généralement observés comme des réalités stabilisées.

La présente recherche inverse la perspective.

Elle s'intéresse au processus de leur production.

L'unité fondamentale d'analyse devient alors l'activité collective.

Cette orientation rapproche la thèse :

- de la théorie historico-culturelle de l'activité ;
- de la clinique de l'activité ;
- de l'interactionnisme ;
- de la sociologie pragmatique.

Les institutions ne sont plus considérées comme des causes premières.

Elles deviennent des résultats provisoires de l'action collective.

Le regard se déplace ainsi :

de l'ordre vers sa production,

de la norme vers sa genèse,

de l'institution vers son émergence.

12.4 Une épistémologie compréhensive et herméneutique

La coopération déontique ne peut être observée comme un simple comportement extérieur.

Elle implique :

- des significations ;
- des jugements ;
- des interprétations ;
- des conflits de valeurs.

L'analyse nécessite donc une démarche compréhensive.

Dans la filiation de Weber et de Ricœur, comprendre signifie reconstruire les significations que les acteurs attribuent à leur action.

Les travailleurs ne sont pas de simples exécutants.

Ils interprètent constamment :

- les prescriptions ;
- les situations ;
- les risques ;
- les exigences professionnelles ;
- les attentes des autres.

La coopération apparaît ainsi comme un phénomène fondamentalement herméneutique.

Travailler ensemble signifie interpréter ensemble.

Les règles émergent d'une activité collective de mise en sens.

La normativité est inséparable d'un travail interprétatif.

12.5 Une théorie dialogique de la connaissance

La présente recherche repose également sur une épistémologie dialogique.

Le savoir n'est pas conçu comme une possession individuelle.

Il est produit dans l'échange.

Le texte fondateur de cette recherche met en évidence un phénomène décisif :

lorsque les travailleurs parlent de leur activité, ils découvrent souvent des dimensions de leur propre expérience qu'ils ignoraient eux-mêmes.

La parole ne se contente pas de transmettre un savoir.

Elle produit du savoir.

L'expérience pratique se transforme en connaissance grâce à la délibération.

Cette hypothèse rapproche la thèse :

- de Dewey ;
- de Habermas ;
- de Ricœur ;
- de la psychodynamique du travail.

La connaissance apparaît comme un processus collectif de symbolisation.

Le savoir n'est pas simplement dans les individus.

Il est produit entre eux.

12.6 Une théorie de la subjectivation

La recherche adopte également une épistémologie du sujet fondée sur la relation.

Le sujet n'est pas considéré comme une entité préconstituée.

Il se construit dans l'expérience sociale.

Plus précisément, il se construit dans la confrontation de son expérience à celle des autres.

La parole produit une transformation de celui qui parle.

L'écoute produit une transformation de celui qui entend.

Le sujet est donc le produit d'un processus de reconnaissance mutuelle.

Cette position mobilise simultanément :

- Ricœur ;
- Arendt ;
- Dejours ;
- Habermas.

L'identité se forme dans la délibération.

La subjectivité est une production collective.

Ainsi, la coopération n'est pas seulement un mécanisme d'organisation.

Elle constitue également un mécanisme anthropologique de fabrication des sujets.

12.7 Une conception émergentiste du politique

L'une des ruptures majeures de cette recherche concerne la définition du politique.

Dans la tradition classique, le politique est généralement associé :

- à l'État ;
- aux institutions ;
- au gouvernement ;
- à la représentation.

La présente recherche adopte une perspective émergentiste.

Le politique apparaît dès lors que des individus doivent élaborer collectivement des règles légitimes permettant l'action commune.

Sous cet angle, les espaces de délibération du travail constituent déjà des espaces politiques.

Le politique n'est pas seulement ce qui se déroule dans les institutions officielles.

Il naît chaque fois qu'une communauté doit décider ensemble :

- ce qui est juste ;
- ce qui est acceptable ;
- ce qui est souhaitable ;
- ce qui doit faire règle.

Cette conception prolonge simultanément :

- Aristote ;

- Arendt ;
- Habermas ;
- Castoriadis.

Le politique est une activité de production collective du monde commun.

12.8 Une épistémologie de l'émergence démocratique

La conséquence ultime de ce positionnement concerne la démocratie.

La démocratie n'est pas conçue ici comme une forme institutionnelle préexistante.

Elle est analysée comme une propriété émergente.

Cette proposition constitue probablement l'innovation théorique centrale de la thèse.

La démocratie n'est pas seulement :

- un régime ;
- un droit ;
- une procédure ;
- une constitution.

Elle est un processus social d'apprentissage.

Elle apparaît lorsque des individus :

- délibèrent ;
- argumentent ;
- justifient ;
- écoutent ;
- reconnaissent la validité des arguments d'autrui ;
- produisent ensemble des normes légitimes.

La démocratie est donc étudiée dans son état naissant (*in statu nascendi*).

Elle n'est plus observée à partir des institutions politiques constituées.

Elle est observée à partir des pratiques ordinaires qui rendent ces institutions possibles.

Conclusion : vers une épistémologie de la production démocratique du social

Le positionnement épistémologique de cette thèse peut être résumé par six propositions fondamentales :

1. **Le réel précède la norme** : toute organisation rencontre une résistance irréductible du travail réel.
2. **L'activité précède l'institution** : les institutions sont produites par l'action collective avant de la réguler.
3. **La délibération précède la règle** : les normes émergent de la discussion des situations concrètes.
4. **L'intersubjectivité précède le sujet** : la subjectivité se construit dans la parole et l'écoute.
5. **La coopération précède le politique** : le politique naît de la nécessité de produire collectivement des règles légitimes.
6. **La normativité précède la démocratie** : la démocratie émerge de la capacité des collectifs à élaborer leurs propres normes.

Ainsi se dessine l'horizon théorique général de cette recherche : une **épistémologie de la coopération déontique** dans laquelle le travail réel apparaît comme le lieu originaire de

production simultanée des savoirs, des normes, des sujets, des institutions et de la démocratie elle-même.

La thèse défendue est alors radicale : **ce ne sont pas d'abord les institutions démocratiques qui produisent les citoyens capables de délibérer ; ce sont les pratiques ordinaires de coopération déontique qui produisent les sujets, les normes et les formes de légitimité à partir desquelles la démocratie devient historiquement et socialement possible.**

13. Méthodologie générale

Étudier la démocratie là où elle naît : une méthodologie de la production normative en situation

Introduction méthodologique

Toute grande théorie suppose une méthode capable de rendre visibles les phénomènes qu'elle prétend expliquer.

Or la difficulté fondamentale de cette recherche réside dans le fait que son objet principal n'est généralement pas observable par les instruments classiques des sciences sociales.

La coopération déontique ne se donne jamais immédiatement à voir.

Ce que l'on observe dans les organisations, ce sont des procédures, des organigrammes, des règlements, des indicateurs de performance, des chaînes hiérarchiques, des comptes rendus, des dispositifs de gouvernance.

Mais ce que cette thèse cherche à comprendre se situe en amont de ces réalités visibles.

Elle cherche à saisir :

- la fabrication collective des règles ;
- la production pratique des accords ;
- la construction des compromis ;
- la transformation de l'expérience en savoir ;
- la formation des jugements ;
- la constitution des sujets ;
- l'émergence du politique dans l'activité ordinaire.

Autrement dit, l'objet véritable de cette recherche n'est pas l'institution achevée mais son processus de genèse.

Nous n'étudions pas les règles.

Nous étudions leur fabrication.

Nous n'étudions pas la démocratie constituée.

Nous étudions la démocratie en train de se constituer.

Nous n'étudions pas la coopération comme état.

Nous étudions la coopération comme processus.

Cette orientation impose un déplacement méthodologique majeur.

La recherche ne peut être conduite à partir des structures.

Elle doit être conduite à partir des pratiques.

Elle ne peut partir des prescriptions.

Elle doit partir du travail réel.

Elle ne peut partir des institutions.

Elle doit partir de leur production.

Ainsi, la méthodologie générale de cette thèse s'inscrit dans une sociologie de la genèse du social.

13.1. Principes méthodologiques fondamentaux

La recherche repose sur cinq principes méthodologiques.

Premier principe :

Partir du travail réel

L'objet premier d'observation n'est jamais le travail prescrit.

Il est le travail effectivement réalisé.

Cette orientation découle directement des enseignements de la psychodynamique du travail et de la clinique de l'activité.

Le réel du travail se manifeste précisément là où la prescription devient insuffisante.

L'enquête doit donc se porter sur :

- les ajustements ;
- les arbitrages ;
- les compromis ;
- les détournements ;
- les régulations locales ;
- les innovations ordinaires.

Ce sont ces phénomènes qui révèlent la coopération.

Deuxième principe :

Observer les situations plutôt que les structures

Les structures organisationnelles n'expliquent pas à elles seules les comportements.

Ce qui importe est la manière dont elles sont interprétées et transformées dans l'action.

L'unité fondamentale d'analyse devient donc la situation.

Cette orientation s'inspire :

- de Dewey ;
- de Goffman ;
- de Boltanski ;
- de Thévenot ;
- de Latour ;
- de Weick.

Le social est observé dans son accomplissement pratique.

Troisième principe :

Étudier les controverses

Les règles apparaissent rarement dans les situations routinières.

Elles deviennent visibles lorsqu'elles sont contestées.

La controverse constitue donc un analyseur privilégié.

C'est dans les désaccords que se révèlent :

- les valeurs ;
- les critères de jugement ;
- les conceptions du travail bien fait ;
- les principes de légitimité.

Les controverses sont ainsi considérées comme des laboratoires de production normative.

Quatrième principe :

Accéder à l'expérience vécue

Une grande partie de l'intelligence du travail demeure incorporée.

Le savoir pratique est souvent tacite.

Il ne devient visible qu'à travers des dispositifs de verbalisation.

La méthodologie doit donc permettre :

- la mise en récit ;
- la description fine ;
- la réflexivité ;
- la symbolisation de l'expérience.

L'expérience subjective devient ici une donnée scientifique légitime.

Cinquième principe :

Saisir les processus émergents

La coopération déontique est un phénomène émergent.

Elle n'est réductible ni aux individus ni aux structures.

La méthode doit donc être capable de reconstruire :

- les séquences ;
- les interactions ;
- les médiations ;
- les transformations progressives.

L'objectif est de comprendre comment une pluralité d'acteurs produit une réalité collective nouvelle.

13.2. Stratégie générale de recherche

La stratégie retenue est celle d'une recherche qualitative intensive à visée théorique.

L'objectif n'est pas d'établir des régularités statistiques.

L'objectif est de mettre au jour les mécanismes générateurs du phénomène étudié.

Cette recherche relève ainsi de ce que Merton appelait une théorie de moyenne portée destinée ici à être progressivement élevée au rang de théorie générale.

La démarche articule :

- analyse empirique ;
- comparaison ;
- conceptualisation ;
- modélisation théorique.

Nous cherchons moins à mesurer la coopération qu'à expliquer comment elle se produit.

13.3. Une méthodologie abductive

La logique générale de la recherche est abductive.

L'abduction occupe une position intermédiaire entre induction et déduction.

Elle consiste à construire progressivement les concepts à partir de phénomènes empiriques surprenants.

Le phénomène initial est ici le suivant :

les organisations fonctionnent grâce à des règles qui n'ont pas été produites par les dispositifs formels censés les produire.

Cette énigme constitue le point de départ de l'enquête.

L'abduction permet alors :

- d'identifier les mécanismes cachés ;
- de formuler des hypothèses ;
- de les confronter aux situations observées ;
- de les reformuler ;
- de construire progressivement un modèle théorique.

La théorie de la coopération déontique résulte ainsi d'un mouvement constant entre terrain et conceptualisation.

13.4. Design général de la recherche

La recherche repose sur une architecture méthodologique en quatre niveaux.

Niveau 1 :

Analyse du travail réel

Observation des situations de travail.

Identification :

- des écarts à la prescription ;
- des régulations locales ;
- des ajustements collectifs.

Niveau 2 :

Analyse des espaces de discussion

Observation :

- des réunions ;
- des staffs ;
- des synthèses ;
- des groupes de résolution de problèmes ;
- des espaces informels.

L'objectif est de saisir la délibération en acte.

Niveau 3 :

Analyse de la production normative

Reconstruction des trajectoires par lesquelles :

expérience →discussion →accord →règle →institution.

Ce niveau constitue le cœur de la recherche.

Niveau 4 :

Analyse de la production démocratique

Étude des effets de ces processus sur :

- la participation ;
- la reconnaissance ;
- la légitimité ;
- la subjectivation ;
- la capacité politique des acteurs.

13.5. Méthodes de collecte des données

La recherche mobilise une méthodologie plurielle.

Observation directe

L'observation permet de saisir :

- les interactions ;
- les ajustements ;
- les coordinations ;
- les conflits ;
- les compromis.

Elle constitue l'instrument privilégié d'accès au travail réel.

Entretiens compréhensifs

Les entretiens visent à recueillir :

- les interprétations ;

- les significations ;
- les expériences vécues ;
- les conceptions du travail bien fait.

Ils permettent de reconstruire les mondes normatifs des acteurs.

Entretiens collectifs

Les groupes de discussion permettent d'observer :

- la controverse ;
- l'argumentation ;
- la négociation ;
- la recherche de compromis.

Ils reproduisent en partie les mécanismes étudiés.

Analyse documentaire

Seront étudiés :

- procédures ;
- règlements ;
- comptes rendus ;
- chartes ;
- rapports d'activité ;
- documents de sécurité ;
- documents de qualité.

L'objectif est de comparer les règles prescrites aux règles effectivement produites.

Analyse des incidents critiques

Les situations de crise révèlent particulièrement :

- les règles implicites ;
- les mécanismes de coopération ;
- les processus de délibération.

Elles constituent des analyseurs privilégiés du fonctionnement collectif.

13.6. Comparaison des mondes professionnels

Afin d'identifier les invariants anthropologiques de la coopération déontique, la recherche adopte une logique comparative.

Seront mobilisés différents univers :

- santé ;
- industrie ;
- nucléaire ;
- transports ;
- éducation ;
- services ;
- administrations.

Cette diversité permet de distinguer :

ce qui relève des contextes particuliers

et

ce qui relève de mécanismes universels de production normative.

13.7. Stratégie d'analyse

L'analyse sera conduite selon trois niveaux.

Analyse microsociologique

Étude des interactions.

Analyse :

- des prises de parole ;
- des arguments ;
- des désaccords ;
- des compromis.

Analyse mésosociologique

Étude des collectifs.

Analyse :

- des règles ;
- des routines ;
- des espaces de discussion ;
- des formes de coopération.

Analyse macrosociologique

Étude des effets institutionnels.

Analyse :

- de la légitimité ;
- de l'autorité ;
- de la gouvernance ;
- de la démocratie organisationnelle.

13.8. Opérationnalisation des hypothèses

Chaque hypothèse sera soumise à une vérification empirique.

H1

Recherche des écarts entre prescription et réalité.

H2

Identification de l'origine effective des règles opératoires.

H3

Analyse des mécanismes de transformation de l'expérience en savoir.

H4

Étude des effets subjectifs de l'écoute et de la délibération.

H5

Analyse des liens entre coopération, qualité, sécurité et performance.

H6

Étude des espaces de discussion comme institutions démocratiques.

H7

Analyse des mécanismes d'émergence de la démocratie organisationnelle.

13.9. Critères de validation scientifique

La validité de la recherche reposera sur plusieurs critères complémentaires.

Validation empirique

Confrontation systématique aux situations observées.

Validation comparative

Vérification dans plusieurs mondes professionnels.

Validation théorique

Capacité explicative du modèle proposé.

Validation pragmatique

Capacité du modèle à rendre intelligibles les problèmes rencontrés par les acteurs.

Validation générative

Capacité à produire de nouvelles hypothèses et de nouveaux programmes de recherche.

13.10. Finalité méthodologique : construire une théorie générale de la coopération déontique

La méthodologie de cette thèse n'a pas pour seule ambition de décrire le fonctionnement des organisations.

Elle vise à reconstruire le mécanisme fondamental par lequel les êtres humains produisent collectivement leur monde commun.

L'enquête ne cherche donc pas simplement à comprendre comment les individus coopèrent.

Elle cherche à expliquer comment, à partir du travail réel, se forment successivement :

- des accords ;
- des règles ;
- des savoirs ;
- des sujets ;

- des institutions ;
- des légitimités ;
- des formes démocratiques.

L'objet ultime de cette méthodologie est ainsi la mise au jour d'une loi générale de production du social :

les collectifs confrontés au réel élaborent des espaces de délibération ; ces espaces produisent des normes ; les normes produisent des institutions ; les institutions produisent de la légitimité ; la légitimité rend possible la démocratie.

Dès lors, la méthodologie n'est pas seulement un ensemble de techniques d'enquête. Elle constitue la traduction opérationnelle de la thèse centrale de ce travail : **pour comprendre la démocratie, il faut descendre jusqu'au travail réel ; pour comprendre le politique, il faut observer la coopération ; pour comprendre les institutions, il faut étudier la production collective des règles.**

14. Architecture de la thèse

L'architecture de cette recherche ne relève pas d'un simple découpage pédagogique destiné à ordonner l'exposition des résultats. Elle constitue elle-même une traduction de la thèse centrale défendue dans cet ouvrage. Si l'hypothèse fondamentale soutient que la démocratie organisationnelle émerge de l'activité déontique des collectifs de travail, alors l'ordre d'exposition doit reproduire le mouvement réel par lequel se construit cette émergence.

La progression générale de la démonstration suit ainsi une logique génétique.

Elle part du réel du travail.

Elle montre comment ce réel rend nécessaire la coopération.

Elle analyse la manière dont cette coopération produit des règles.

Elle établit ensuite comment ces règles produisent des sujets capables de délibérer.

Elle démontre enfin comment cette dynamique engendre des formes élémentaires de démocratie.

À partir de cette reconstruction, la dernière partie élabore une théorie générale de la production démocratique du social.

L'architecture de la thèse épouse ainsi le mouvement même du phénomène étudié :

Travail réel →Coopération →Normativité →Subjectivation →Politique → Démocratie

Cette séquence constitue le fil directeur de l'ensemble du manuscrit.

La démonstration est organisée en six parties comprenant vingt chapitres.

PREMIÈRE PARTIE

L'ÉNIGME DU TRAVAIL RÉEL

La première partie constitue le socle ontologique de la recherche.

Elle vise à démontrer que toute théorie de l'organisation fondée sur la seule prescription repose sur une fiction.

Les organisations ne fonctionnent jamais selon les règles qu'elles prescrivent.

Le fonctionnement effectif des systèmes productifs suppose en permanence un travail d'ajustement réalisé par les acteurs.

Cette partie établit donc l'existence d'un écart irréductible entre travail prescrit et travail réel.

Cet écart apparaît comme le point de départ de toute dynamique collective.

Chapitre 1 — Le mythe de la coordination parfaite

Ce chapitre analyse les présupposés des modèles classiques de coordination organisationnelle.

Il montre que la représentation d'un système gouvernable par la prescription constitue une fiction théorique.

L'analyse critique mobilise les travaux de Weber, Taylor, Simon, March, Mintzberg et Crozier afin de mettre en évidence les limites des conceptions normatives de l'organisation.

Chapitre 2 — L'irréductibilité du réel

Ce chapitre introduit la notion de travail réel issue de la psychodynamique du travail.

Il démontre que l'activité humaine est toujours confrontée à un réel qui résiste aux procédures.

Cette résistance constitue la condition fondamentale de l'intelligence pratique.

Le travail réel apparaît ainsi comme le lieu de production de connaissances inédites.

Chapitre 3 — La nécessité de la transgression

Ce chapitre examine les mécanismes par lesquels les travailleurs s'écartent des prescriptions afin de rendre l'action possible.

La transgression y est interprétée non comme une déviance mais comme une nécessité fonctionnelle.

Cette analyse conduit à une proposition centrale :

ce n'est pas malgré les écarts que les organisations fonctionnent, mais grâce à eux.

DEUXIÈME PARTIE

LA NAISSANCE DE LA COOPÉRATION

La deuxième partie montre que la transgression individuelle ne suffit pas.

Pour que l'organisation demeure viable, les ajustements doivent être coordonnés.

La coopération apparaît alors comme la solution collective au problème créé par l'insuffisance de la prescription.

Chapitre 4 — De la transgression individuelle à la coopération

Ce chapitre analyse la transformation des ajustements individuels en pratiques collectives.

Il met en évidence les mécanismes d'interprétation partagée qui permettent l'émergence d'une intelligence collective du travail.

Chapitre 5 — Les espaces de discussion

Ce chapitre étudie les dispositifs dans lesquels les travailleurs élaborent collectivement leurs accords.

Les espaces de discussion y sont définis comme les infrastructures sociales de la coopération.

L'analyse porte sur les staffs, synthèses, réunions d'équipe, groupes de résolution de problèmes et autres formes de délibération professionnelle.

Chapitre 6 — La controverse comme moteur du collectif

Ce chapitre montre que le consensus n'est jamais le point de départ de la coopération.

Celle-ci naît de la confrontation des expériences, des interprétations et des jugements.

La controverse apparaît comme le moteur de la construction collective des normes.

TROISIÈME PARTIE

LA FABRICATION DES RÈGLES

Cette troisième partie constitue le cœur théorique de la recherche.

Elle introduit le concept de coopération déontique.

L'objectif est de démontrer que les collectifs produisent eux-mêmes une part essentielle des règles qui rendent possible l'action organisée.

Chapitre 7 — L'activité déontique

Le chapitre définit rigoureusement la notion d'activité déontique.

Il analyse les processus par lesquels les collectifs élaborent des prescriptions situées destinées à résoudre les problèmes rencontrés dans le travail réel.

Chapitre 8 — Les accords normatifs

Ce chapitre étudie la formation des accords issus de la délibération.

Il montre comment les échanges argumentatifs permettent de transformer l'expérience vécue en compromis collectivement acceptables.

Chapitre 9 — De l'accord à la règle

L'objectif est ici d'expliquer la stabilisation progressive des accords.

Les règles apparaissent comme des accords sédimentés, reconnus et reproduits par les membres du collectif.

Chapitre 10 — Les règles comme productions situées

Ce chapitre démontre que toute règle est historiquement et socialement située.

Il critique les conceptions universalistes de la normativité organisationnelle.

Les règles sont envisagées comme des productions locales ajustées à la réalité des collectifs qui les élaborent.

QUATRIÈME PARTIE

LA FABRICATION DE LA SUBJECTIVITÉ

Après avoir montré comment les collectifs produisent des règles, la démonstration s'intéresse à la manière dont ils produisent également des sujets.

Cette partie établit que la délibération transforme simultanément les normes et les individus.

Chapitre 11 — Dire le travail

Le chapitre examine les processus de mise en mots de l'expérience professionnelle.

Il montre que la parole constitue une médiation essentielle entre expérience vécue et connaissance transmissible.

Chapitre 12 — Parler pour penser

L'analyse porte ici sur les effets cognitifs de l'argumentation.

Le sujet découvre dans la parole des dimensions de son expérience qu'il ne percevait pas auparavant.

La verbalisation devient ainsi un mécanisme de production de connaissance.

Chapitre 13 — Écouter pour être transformé

Ce chapitre étudie les effets de l'écoute sur les processus de subjectivation.

Il montre que l'écoute véritable implique une transformation potentielle du sujet qui entend.

La démocratie suppose ainsi une disposition à être affecté par la parole d'autrui.

Chapitre 14 — La construction du sujet démocratique

Ce chapitre synthétise les analyses précédentes.

Il démontre que les espaces de délibération produisent progressivement des individus capables d'argumenter, d'écouter, de justifier leurs positions et de reconnaître celles des autres.

Le sujet démocratique apparaît comme un produit du travail collectif.

CINQUIÈME PARTIE

LA DÉMOCRATIE DANS LE TRAVAIL

Cette partie établit le passage de la normativité collective à la démocratie.

Elle montre que les espaces de coopération constituent des formes élémentaires d'institution politique.

Chapitre 15 — Le travail comme espace public

Le chapitre propose une relecture du concept d'espace public à partir du travail.

Il montre que certaines organisations abritent de véritables micro-espaces publics où se discutent les normes de l'action commune.

Chapitre 16 — L'apprentissage pratique de la démocratie

Ce chapitre analyse les compétences démocratiques produites par la participation aux délibérations professionnelles.

Il montre que la démocratie se pratique avant de s'enseigner.

Chapitre 17 — Critique du tournant gestionnaire

Le chapitre examine les effets des transformations managériales contemporaines sur les espaces de discussion.

Il montre que la suppression des lieux de délibération fragilise simultanément la coopération, la qualité du travail et la démocratie organisationnelle.

Chapitre 18 — Les conditions de possibilité de la démocratie organisationnelle

Ce chapitre identifie les mécanismes constitutifs de la démocratie dans le travail :

18.1 Délibération

18.2 Légitimité

18.3 Participation

18.4 Reconnaissance

18.5 Institutionnalisation démocratique

Ces dimensions sont analysées comme les composantes fondamentales du processus démocratique organisationnel.

SIXIÈME PARTIE

THÉORIE GÉNÉRALE DE LA PRODUCTION DÉMOCRATIQUE DU SOCIAL

La sixième partie constitue l'aboutissement théorique de la recherche.

Elle dépasse le seul cadre des organisations pour proposer un modèle général de production du social.

L'objectif n'est plus seulement d'expliquer le travail mais d'expliquer comment les sociétés produisent leurs institutions à partir de l'activité collective.

Chapitre 19 — Le cycle général de production du social

Ce chapitre formalise le mécanisme général mis au jour par l'enquête.

Il montre que la production des normes, des savoirs, des sujets et des institutions relève d'un même processus fondamental.

Chapitre 20 — La théorie générale de la coopération déontique démocratique

Ce chapitre présente la contribution théorique majeure de la thèse.

La coopération déontique y est proposée comme mécanisme anthropologique fondamental de fabrication du social.

L'analyse est développée selon six dimensions :

20.1 Les collectifs comme producteurs de normativité

20.2 Les collectifs comme producteurs de connaissance

20.3 Les collectifs comme producteurs de subjectivité

20.4 Les collectifs comme producteurs de sécurité et de performance

20.5 Les collectifs comme producteurs du politique

20.6 Les collectifs comme producteurs de démocratie

L'ensemble conduit à l'inversion théorique qui constitue la proposition centrale de cette recherche :

Les collectifs produisent les normes.

Les normes produisent les institutions.

Les institutions produisent la légitimité.

La légitimité produit la démocratie.

La coopération déontique constitue le moteur premier de ce processus.

Conclusion de l'architecture générale

L'architecture de cette thèse ne procède donc pas d'un découpage arbitraire du matériau empirique ou théorique. Elle reproduit le mouvement génétique par lequel le travail réel engendre progressivement les formes les plus élaborées de la vie collective.

La démonstration conduit ainsi du geste professionnel singulier jusqu'aux fondements mêmes de l'ordre démocratique.

Ce parcours permet de soutenir la proposition générale qui traverse l'ensemble de l'ouvrage :

La démocratie ne naît pas d'abord dans les institutions politiques.

Elle naît dans les collectifs confrontés à la nécessité de coopérer pour agir.

Le travail réel constitue ainsi l'un des lieux originaires de la production du politique.

PREMIÈRE PARTIE

L’ÉNIGME DU TRAVAIL RÉEL

Introduction de la Première Partie

Toute théorie générale de la démocratie organisationnelle doit commencer par une interrogation préalable : qu'est-ce que le travail ?

Cette question paraît élémentaire. Pourtant, elle demeure l'une des plus controversées des sciences sociales contemporaines. Les théories classiques de l'organisation ont longtemps considéré le travail comme l'exécution plus ou moins fidèle d'une prescription élaborée en amont par des concepteurs, des ingénieurs, des administrateurs ou des dirigeants. Dans cette perspective, organiser consiste essentiellement à définir des objectifs, élaborer des procédures et coordonner rationnellement les comportements individuels afin de produire les résultats attendus.

Une telle conception repose sur un postulat implicite : l'action humaine serait gouvernable par la règle.

Or l'observation minutieuse des situations concrètes de travail conduit à une conclusion radicalement différente.

Aucune organisation ne fonctionne conformément aux prescriptions qui la définissent.

Aucun travailleur n'exécute strictement les procédures qui lui sont assignées.

Aucune coordination ne peut être réduite à l'application mécanique d'instructions préétablies.

Entre ce qui est prescrit et ce qui est effectivement réalisé s'interpose toujours une activité humaine d'interprétation, d'ajustement, d'invention et de jugement.

Cette activité constitue ce que la psychodynamique du travail a nommé le travail réel.

L'hypothèse centrale de cette première partie est que le travail réel ne constitue pas une anomalie marginale du fonctionnement organisationnel. Il en constitue au contraire le fondement.

Autrement dit, les organisations ne fonctionnent pas parce que les prescriptions sont respectées.

Elles fonctionnent parce que les acteurs produisent continuellement les écarts qui permettent de rendre ces prescriptions applicables à la réalité.

Cette proposition possède une portée théorique considérable.

Elle conduit à renverser l'une des croyances fondatrices de la modernité organisationnelle : celle selon laquelle l'ordre précéderait l'action.

L'analyse développée dans cette première partie vise ainsi à montrer que l'activité humaine précède toujours la règle effective qui la gouverne.

Le travail réel apparaît alors comme le lieu originaire où se forment les ajustements sans lesquels aucune organisation ne pourrait survivre.

Cette démonstration s'organise en trois moments.

Le premier consiste à analyser la fiction de la coordination parfaite qui structure encore aujourd'hui une grande partie des théories de l'organisation.

Le deuxième introduit le concept de travail réel et met en évidence l'irréductibilité du réel aux procédures.

Le troisième montre que les écarts aux prescriptions ne doivent pas être interprétés comme des défaillances mais comme des nécessités fonctionnelles.

L'objectif de cette partie est donc de construire le socle ontologique de l'ensemble de la recherche.

Car avant d'expliquer comment les collectifs produisent des normes, des savoirs, des sujets ou des institutions, il faut comprendre pourquoi ils sont contraints de le faire.

Et cette nécessité apparaît précisément dans l'écart constitutif qui sépare toujours le travail prescrit du travail réel.

CHAPITRE 1

LE MYTHE DE LA COORDINATION PARFAITE

Introduction

L'histoire des théories de l'organisation est traversée par une ambition récurrente : rendre l'action collective parfaitement gouvernable.

Depuis les premières formes de bureaucratie jusqu'aux dispositifs contemporains de pilotage numérique, la question demeure identique :

Comment coordonner efficacement une pluralité d'individus afin qu'ils poursuivent un objectif commun ?

Cette interrogation a produit un ensemble considérable de modèles théoriques, de méthodes de gestion et de dispositifs institutionnels.

Malgré leurs différences, ces approches reposent sur une hypothèse commune.

La coordination serait essentiellement un problème de prescription.

Autrement dit, il suffirait de définir correctement les règles, les procédures, les responsabilités et les chaînes de commandement pour que l'action collective se déroule conformément aux objectifs recherchés.

Cette représentation a profondément marqué la pensée administrative moderne.

Pourtant, elle repose sur une fiction.

La présente démonstration vise à mettre en évidence les limites constitutives de cette conception.

Nous montrerons que la coordination parfaite n'existe pas et ne peut exister.

Cette impossibilité ne résulte pas d'un défaut de conception des systèmes organisationnels.

Elle résulte de la nature même de l'activité humaine.

1.1 La promesse fondatrice de la rationalité organisationnelle

La modernité administrative naît d'une ambition de rationalisation.

Avec Weber, la bureaucratie apparaît comme l'instrument permettant de substituer l'ordre rationnel à l'arbitraire des relations personnelles.

La règle écrite devient le principe fondamental de coordination.

L'organisation idéale est celle où chacun connaît précisément sa fonction, ses obligations et les procédures qu'il doit appliquer.

La légitimité de l'action ne provient plus des individus mais du système normatif lui-même.

Cette vision sera radicalisée par le taylorisme.

Taylor suppose que toute activité productive peut être décomposée en séquences élémentaires, analysée scientifiquement puis reconstruite sous forme de procédures optimales.

Le savoir du travail est alors transféré des exécutants vers les concepteurs.

L'ouvrier n'a plus à penser.

Il doit exécuter.

La coordination devient ainsi un problème d'ingénierie.

Le fonctionnement collectif est censé résulter mécaniquement de l'application correcte des prescriptions.

Cette promesse constitue le mythe fondateur de la rationalité organisationnelle moderne.

1.2 Herbert Simon et les limites de la rationalité

L'une des premières critiques majeures de ce modèle provient de Herbert Simon.

Simon montre que les acteurs ne disposent jamais d'une information complète.

Ils ne possèdent ni le temps ni les capacités cognitives nécessaires pour traiter l'ensemble des variables pertinentes.

La rationalité humaine est fondamentalement limitée.

Dès lors, aucune décision ne peut être parfaitement optimisée.

Les individus ne recherchent pas la meilleure solution.

Ils recherchent une solution satisfaisante.

Cette critique ouvre une brèche décisive.

Si les acteurs ne disposent jamais de toutes les informations nécessaires, alors les prescriptions élaborées en amont ne peuvent anticiper l'ensemble des situations futures.

L'organisation se trouve confrontée à une incertitude irréductible.

1.3 March et l'ambiguïté des organisations

James March approfondit cette remise en question.

Les organisations apparaissent comme des systèmes traversés par des objectifs multiples,

parfois contradictoires.

Les décisions y résultent moins d'une rationalité linéaire que de processus complexes de négociation, d'apprentissage et d'adaptation.

La coordination ne procède plus uniquement de la règle.

Elle dépend également des interprétations produites par les acteurs.

L'ordre organisationnel cesse alors d'apparaître comme un donné.

Il devient un accomplissement fragile.

1.4 Crozier et l'impossibilité du contrôle total

Les travaux de Michel Crozier constituent un tournant majeur.

En étudiant les bureaucraties françaises, il montre que toute règle produit des zones d'incertitude.

Ces zones deviennent des ressources stratégiques mobilisées par les acteurs.

Plus une organisation tente de réduire l'incertitude par la réglementation, plus elle engendre de nouvelles formes d'adaptation.

Le contrôle absolu devient impossible.

L'organisation réelle apparaît comme un système d'ajustements permanents.

Crozier introduit ainsi une idée fondamentale :

les acteurs ne sont jamais de simples exécutants.

Ils participent activement à la fabrication de l'ordre organisationnel.

1.5 Mintzberg et la coordination par ajustement mutuel

Henry Mintzberg apporte une contribution décisive à cette critique.

Son analyse montre que les organisations utilisent plusieurs mécanismes de coordination :

- supervision directe ;
- standardisation des procédés ;
- standardisation des résultats ;
- standardisation des qualifications ;
- ajustement mutuel.

Or ce dernier mécanisme apparaît souvent comme le plus déterminant.

Dans les situations complexes, les acteurs coordonnent directement leurs actions à travers l'échange, la communication et l'interprétation réciproque.

L'ordre ne provient plus exclusivement de la hiérarchie.

Il émerge des interactions.

Cette observation prépare directement l'hypothèse centrale de notre recherche.

1.6 L'illusion contemporaine de la gouvernance algorithmique

Les transformations numériques contemporaines semblent parfois réactiver le rêve de la coordination parfaite.

Big data, intelligence artificielle, indicateurs de performance, tableaux de bord en temps réel : tout semble annoncer l'avènement d'un pilotage intégral des activités.

Pourtant, cette promesse reproduit sous une forme nouvelle les limites déjà observées dans les bureaucraties classiques.

Les algorithmes peuvent traiter davantage d'informations.

Ils ne peuvent supprimer l'imprévisibilité du réel.

Ils ne peuvent anticiper la singularité des situations.

Ils ne peuvent remplacer le jugement pratique des acteurs.

La croyance dans la gouvernance algorithmique constitue ainsi la version contemporaine du mythe taylorien.

1.7 La coordination parfaite comme fiction anthropologique

L'ensemble de ces analyses conduit à une conclusion fondamentale.

La coordination parfaite n'est pas seulement impossible techniquement.

Elle est impossible anthropologiquement.

Toute activité humaine implique :

- interprétation ;
- jugement ;
- improvisation ;
- contextualisation ;
- arbitrage.

Ces dimensions échappent nécessairement à la prescription.

Aucune règle ne peut contenir à l'avance l'ensemble des situations futures.

Aucune procédure ne peut abolir la nécessité du jugement.

La coordination parfaite apparaît donc comme une fiction théorique produite par une conception abstraite de l'action humaine.

Conclusion du Chapitre 1

L'analyse des grandes théories organisationnelles révèle un paradoxe majeur.

Plus les organisations cherchent à gouverner l'action par la prescription, plus elles deviennent dépendantes des ajustements réalisés par les acteurs.

La coordination ne résulte jamais exclusivement des règles.

Elle dépend toujours d'une activité pratique invisible qui permet aux prescriptions de fonctionner.

Cette conclusion ouvre directement sur le problème du travail réel.

Car si les organisations ne fonctionnent jamais exactement comme elles sont conçues, il devient nécessaire d'étudier ce qui se passe effectivement dans l'activité.

Le chapitre suivant est consacré à cette question fondamentale.

Il introduira la notion de travail réel comme catégorie centrale de la théorie générale de la coopération déontique.

CHAPITRE 2

L'IRRÉDUCTIBILITÉ DU RÉEL

Introduction du chapitre

Le chapitre précédent a montré que les théories classiques de l'organisation reposent sur une hypothèse implicite : celle de la possibilité d'une coordination parfaite obtenue par la prescription. Cette hypothèse constitue le socle commun du taylorisme, de la bureaucratie rationnelle, des théories de la décision et de nombreuses approches contemporaines du management.

Or cette représentation se heurte immédiatement à une difficulté majeure : la réalité.

L'activité humaine ne rencontre jamais le monde tel qu'il est décrit dans les procédures. Elle rencontre un monde instable, incomplet, imprévisible et résistant.

Le réel ne se laisse jamais totalement enfermer dans la prescription.

Toute situation de travail confronte les individus à des événements qui n'ont pas été anticipés, à des contradictions qui n'ont pas été prévues, à des singularités qui échappent aux catégories formelles.

Cette résistance du réel constitue le phénomène fondamental à partir duquel devient possible une théorie du travail.

L'erreur des théories classiques n'est pas d'avoir sous-estimé l'importance des règles.

Elle consiste à avoir ignoré ce qui rend les règles insuffisantes.

L'objet de ce chapitre est précisément d'analyser cette insuffisance.

Nous soutiendrons que l'écart entre prescription et activité n'est pas un accident organisationnel.

Il constitue une propriété ontologique de l'action humaine.

Autrement dit :

il existe une irréductibilité du réel.

Cette irréductibilité n'est pas seulement une limite de l'organisation.

Elle est également la condition de possibilité :

- de l'intelligence pratique ;
- de l'innovation ;
- de l'apprentissage ;

- de la coopération ;
- de la production normative ;
- et finalement de la démocratie elle-même.

Le réel apparaît ainsi comme le point de départ de toute vie collective.

2.1. Le réel comme catégorie fondamentale du travail

La psychodynamique du travail introduit une distinction devenue décisive :

le travail prescrit n'est pas le travail réel.

Cette distinction constitue probablement l'une des découvertes majeures de la sociologie contemporaine du travail.

Selon Christophe Dejours, le travail ne se réduit jamais à l'exécution d'une tâche.

Il désigne l'ensemble des efforts déployés pour combler l'écart entre ce qui est demandé et ce qui est effectivement possible.

Ainsi :

le travail commence là où la prescription échoue.

Cette proposition inverse radicalement la conception dominante de l'activité productive.

Dans la représentation classique, le travail consiste à appliquer une procédure.

Dans la perspective du travail réel, le travail consiste à résoudre les problèmes que la procédure ne peut résoudre.

Le réel apparaît alors comme :

- ce qui résiste ;
- ce qui surprend ;
- ce qui déborde ;
- ce qui échappe à l'anticipation.

Dejours définit souvent le réel comme ce qui se manifeste sous la forme de l'échec.

Le réel apparaît lorsque l'action rencontre un obstacle inattendu.

Il surgit lorsque la procédure cesse de fonctionner.

Il se révèle lorsque les certitudes vacillent.

Le réel n'est donc pas l'environnement.

Le réel est l'expérience de la résistance du monde.

Cette résistance constitue le cœur même du travail.

2.2. L'impossibilité de l'anticipation totale

Toute prescription repose sur une opération intellectuelle fondamentale :

anticiper.

Élaborer une règle revient à prévoir les situations futures afin d'orienter les comportements.

Mais aucune anticipation ne peut être parfaite.

Cette impossibilité tient à plusieurs raisons.

La complexité du monde

Le nombre de variables impliquées dans une situation réelle dépasse toujours les capacités de calcul disponibles.

Même les systèmes techniques les plus sophistiqués restent confrontés à cette limite.

Herbert Simon parle ici de « rationalité limitée ».

Les acteurs ne disposent jamais d'une information complète.

Ils doivent agir dans l'incertitude.

La variabilité des situations

Chaque situation comporte des caractéristiques singulières.

Deux opérations identiques en apparence ne le sont jamais totalement.

Deux patients atteints de la même maladie ne réagissent pas de manière identique.

Deux machines identiques ne vieillissent pas de la même façon.

Deux classes scolaires ne produisent jamais les mêmes dynamiques.

La singularité résiste à la généralisation.

L'historicité de l'action

L'action transforme constamment les conditions dans lesquelles elle s'exerce.

Chaque intervention modifie la situation.

Ainsi les prescriptions deviennent progressivement inadéquates face aux transformations qu'elles contribuent elles-mêmes à produire.

Le réel est donc mouvant.

Il ne cesse de se reconfigurer.

2.3. Le réel comme résistance

L'une des contributions majeures de la psychodynamique du travail consiste à avoir montré que le réel n'apparaît pas d'abord comme un objet de connaissance.

Il apparaît comme une épreuve.

Le réel se manifeste sous la forme :

- d'un incident ;
- d'un dysfonctionnement ;
- d'un imprévu ;
- d'une contradiction ;
- d'un échec.

L’opérateur découvre le réel lorsque ce qu’il avait prévu ne fonctionne plus.

Cette expérience est souvent pénible.

Elle produit :

- du doute ;
- de l’incertitude ;
- de l’angoisse ;
- parfois de la souffrance.

Mais cette confrontation est également féconde.

Car c’est précisément à travers cette résistance que naît l’intelligence.

Sans résistance il n’y aurait rien à apprendre.

Sans obstacle il n’y aurait aucune invention.

Sans réel il n’y aurait aucun travail.

Le réel constitue donc simultanément :

- une limite ;
- une épreuve ;
- une ressource.

2.4. Intelligence pratique et confrontation au réel

La philosophie grecque distinguait déjà plusieurs formes d’intelligence.

Aristote différenciait :

- l’épistémè ;
- la technè ;
- la phronèsis.

À cette distinction s’ajoute la notion de métis développée notamment par Marcel Detienne et Jean-Pierre Vernant.

La métis désigne une intelligence rusée, adaptative, capable d’agir dans l’incertitude.

Cette intelligence n’émerge pas dans un monde parfaitement ordonné.

Elle naît précisément dans la confrontation avec le réel.

Le travail réel mobilise continuellement cette forme d’intelligence.

L’infirmière qui adapte un protocole à une situation exceptionnelle.

Le conducteur qui corrige une anomalie imprévue.

L’enseignant qui modifie son cours face à une classe particulière.

Le technicien qui improvise une solution devant une panne inattendue.

Tous mobilisent une intelligence que les prescriptions ne peuvent entièrement formaliser.

Cette intelligence ne remplace pas les règles.

Elle les complète.

Elle les interprète.

Elle les transforme.

Elle les rend opératoires.

Ainsi :

l'intelligence pratique est produite par la résistance du réel.

2.5. Le corps comme lieu de connaissance

L'une des intuitions les plus profondes de la psychodynamique du travail concerne le rôle du corps.

Le travail réel engage toujours davantage que la conscience réflexive.

Il mobilise :

- des sensations ;
- des perceptions ;
- des intuitions ;
- des habitudes incorporées ;
- des savoir-faire tacites.

Le corps sait souvent avant que le sujet ne sache qu'il sait.

L'expérience accumulée produit une forme d'intelligence incarnée.

Le chirurgien ressent une difficulté avant de pouvoir la formuler.

L'artisan perçoit une anomalie imperceptible aux novices.

L'opérateur expérimenté détecte un dysfonctionnement à partir d'indices infimes.

Cette connaissance est réelle.

Pourtant elle demeure souvent difficilement verbalisable.

Le réel produit donc des savoirs qui précèdent leur formalisation.

C'est pourquoi le travail réel constitue un immense réservoir de connaissances invisibles.

2.6. Le réel comme source de production de connaissances

La théorie classique considère généralement que la connaissance précède l'action.

L'action serait l'application d'un savoir déjà constitué.

L'étude du travail réel conduit à inverser cette perspective.

Dans de nombreuses situations, c'est l'action qui produit la connaissance.

Les travailleurs découvrent progressivement :

- les limites des procédures ;
- les propriétés des situations ;
- les réactions des systèmes ;
- les conséquences imprévues des décisions.

La connaissance apparaît alors comme le résultat d'une confrontation pratique avec le réel.

John Dewey avait déjà montré que la pensée naît de l'enquête.

L'enquête commence lorsqu'une situation devient problématique.

Autrement dit :

la connaissance naît du trouble.

Or le trouble est précisément la manifestation du réel.

Ainsi le travail réel devient un processus permanent de production de savoirs.

Cette proposition est fondamentale pour la présente recherche.

Car elle implique que les collectifs de travail ne sont pas seulement des exécutants.

Ils sont également des producteurs de connaissances.

2.7. Le réel contre l'illusion technocratique

Les transformations contemporaines des organisations reposent largement sur une ambition technocratique.

Numérisation.

Standardisation.

Pilotage par indicateurs.

Automatisation.

Management algorithmique.

Toutes ces évolutions poursuivent un même objectif implicite :

supprimer l'incertitude.

Autrement dit :

éliminer le réel.

Or cette ambition est vouée à l'échec.

Plus les systèmes deviennent complexes, plus les situations imprévues se multiplient.

Plus les organisations cherchent à contrôler l'activité, plus elles dépendent de l'intelligence pratique des acteurs.

La crise récurrente des dispositifs de gestion provient précisément de cette contradiction.

Le réel revient toujours.

Il revient sous forme :

- d'incidents ;
- d'erreurs ;
- d'innovations ;
- de bricolages ;
- d'ajustements informels.

La gouvernance intégrale du travail demeure une impossibilité anthropologique.

2.8. L’irréductibilité du réel comme fondement de la coopération

La thèse centrale de cet ouvrage commence ici à prendre forme.

Si le réel résiste aux prescriptions, alors aucun individu ne peut résoudre seul l’ensemble des problèmes rencontrés.

L’expérience du réel crée une dépendance mutuelle.

Les acteurs doivent :

- partager leurs découvertes ;
- confronter leurs interprétations ;
- mutualiser leurs savoirs ;
- coordonner leurs ajustements.

Autrement dit :

l’irréductibilité du réel rend nécessaire la coopération.

Ce point est décisif.

La coopération n’apparaît pas d’abord comme une valeur morale.

Elle apparaît comme une nécessité fonctionnelle imposée par le réel.

Les individus coopèrent parce que la réalité dépasse les capacités de maîtrise de chacun.

La coopération constitue donc une réponse collective à l’irréductibilité du réel.

Conclusion du chapitre

L’analyse menée dans ce chapitre conduit à une proposition fondamentale.

Le réel ne constitue pas un résidu marginal de l’organisation.

Il en constitue le fondement.

Aucune prescription ne peut anticiper totalement les situations concrètes.

Aucune procédure ne peut éliminer l’incertitude.

Aucune organisation ne peut abolir la résistance du monde.

Le travail réel apparaît ainsi comme la confrontation permanente entre l’action humaine et un réel irréductiblement réfractaire à toute formalisation complète.

Cette résistance ne constitue pas un défaut du système.

Elle est la source même :

- de l’intelligence pratique ;
- de l’apprentissage ;
- de l’innovation ;
- de la connaissance.

Mais cette conclusion ouvre immédiatement une nouvelle question.

Si le réel résiste aux prescriptions et si les acteurs doivent continuellement inventer des solutions pour rendre l’action possible, comment ces ajustements sont-ils réalisés ?

Plus encore :

comment les travailleurs s'autorisent-ils à s'écarter des règles officiellement prescrites ?

C'est cette question qui conduit au chapitre suivant.

Car si le réel est irréductible, alors l'écart à la prescription n'est plus une anomalie.

Il devient une nécessité.

Le fonctionnement des organisations repose dès lors sur un phénomène paradoxal que nous devons maintenant analyser : **la transgression ordinaire des règles de travail.**

Chapitre 3 — La nécessité de la transgression

De l'écart à la normativité : pourquoi les organisations ne fonctionnent que par l'infraction réglée

Introduction du chapitre

L'analyse conduite dans les deux chapitres précédents a permis d'établir deux résultats fondamentaux.

Premièrement, la coordination parfaite constitue une fiction théorique. Aucune organisation ne peut être gouvernée exclusivement par la prescription.

Deuxièmement, le travail réel se déploie toujours dans la confrontation à un réel qui résiste. Cette résistance du monde impose aux acteurs un travail permanent d'interprétation, d'ajustement et d'invention.

Une question décisive apparaît alors.

Si les prescriptions sont insuffisantes et si le réel excède constamment ce qui a été prévu, comment les organisations parviennent-elles malgré tout à fonctionner ?

La réponse classique consiste à considérer les écarts comme des anomalies.

Les sciences administratives traditionnelles interprètent la déviation comme une pathologie de l'organisation.
Le bon fonctionnement serait du côté de la conformité.
Le dysfonctionnement serait du côté de l'écart.

Or l'observation empirique du travail conduit à une conclusion exactement inverse.

Les organisations ne fonctionnent pas malgré les écarts.

Elles fonctionnent grâce à eux.

Cette proposition constitue l'une des ruptures théoriques majeures de la présente recherche.

Loin d'être un accident marginal, la transgression apparaît comme une composante structurelle de toute activité humaine.

Elle ne constitue pas la négation de l'ordre organisationnel.

Elle en est la condition de possibilité.

La question n'est donc plus de savoir pourquoi les travailleurs transgressent.

La question devient :

Comment la transgression rend-elle l'action possible ?

Et plus encore :

Comment une activité apparemment déviante devient-elle le fondement même de la coopération, de la production normative et finalement de la démocratie organisationnelle ?

3.1. Le paradoxe fondamental : obéir conduit à l'échec

L'un des résultats les plus constants de la psychodynamique du travail réside dans une observation apparemment paradoxale :

si les travailleurs exécutaient strictement les prescriptions, la plupart des organisations cesseraient de fonctionner.

Cette affirmation peut sembler provocatrice.

Pourtant, elle est empiriquement vérifiable dans pratiquement tous les univers professionnels.

Dans les hôpitaux.

Dans les centrales nucléaires.

Dans les écoles.

Dans les transports.

Dans l'industrie.

Dans les administrations.

Partout où le travail réel est observé de manière rigoureuse, apparaît la même réalité :

la stricte application des procédures produit fréquemment l'inefficacité.

La raison en est simple.

Les prescriptions sont élaborées avant l'action.

Elles appartiennent au domaine de l'anticipation.

Le travail réel appartient au domaine de la confrontation avec le monde.

Entre les deux surgissent des événements imprévisibles :

- pannes ;
- incidents ;
- variations de contexte ;
- singularités des situations ;
- différences entre individus ;
- contraintes temporelles ;
- limitations corporelles ;
- aléas matériels.

Aucune procédure ne peut anticiper l'ensemble de ces situations.

Le travailleur est alors placé devant une alternative fondamentale :

- respecter la règle et échouer ;
- modifier la règle et réussir.

Dans d'innombrables situations, la deuxième solution s'impose.

Ainsi apparaît le paradoxe constitutif du travail :

pour obéir à la finalité de la règle, il faut parfois désobéir à sa lettre.

3.2. La transgression comme condition de l'efficacité

La littérature managériale associe généralement la conformité à l'efficacité.

L'enquête sur le travail réel conduit à inverser cette relation.

L'efficacité ne naît pas de la conformité.

Elle naît de la capacité à ajuster la prescription.

Le travailleur compétent n'est pas celui qui applique mécaniquement les règles.

C'est celui qui sait quand et comment les modifier.

Cette idée est présente chez Dejours, Clot, Wisner, Daniellou ou Schwartz.

Tous montrent que l'activité consiste toujours à arbitrer entre :

- ce qui est prescrit ;
- ce qui est possible ;
- ce qui est souhaitable ;
- ce qui est acceptable.

Le professionnel expérimenté possède précisément cette capacité d'arbitrage.

Il sait quand une règle doit être suspendue.

Il sait quand elle doit être interprétée.

Il sait quand elle doit être contournée.

Cette compétence constitue le cœur même de l'expertise.

Ainsi, ce que les organisations appellent souvent « déviation » représente fréquemment la manifestation la plus élaborée du professionnalisme.

La transgression n'est pas l'opposé de la compétence.

Elle en est souvent l'expression la plus accomplie.

3.3. De la désobéissance à l'intelligence pratique

Pour comprendre cette dynamique, il faut revenir à Aristote.

Dans l'Éthique à Nicomaque, Aristote distingue la connaissance des règles générales de la phronesis, c'est-à-dire la sagesse pratique.

La règle indique ce qu'il convient généralement de faire.

La phronesis permet de déterminer ce qu'il convient de faire ici et maintenant.

Cette distinction est fondamentale.

La prescription relève de l'universel.

L'action relève du singulier.

Entre les deux s'ouvre un espace irréductible.

Cet espace est précisément celui dans lequel apparaît la transgression.

Non pas une transgression arbitraire.

Une transgression réfléchie.

Une transgression justifiée.

Une transgression orientée vers le bien de l'action.

Le travailleur compétent agit alors comme le prudent aristotélicien.

Il ne suit pas aveuglément la règle.

Il exerce un jugement.

Il interprète.

Il évalue.

Il décide.

Autrement dit :

la transgression constitue la forme concrète sous laquelle se manifeste la sagesse pratique dans le travail.

3.4. Les formes ordinaires de la transgression

L'imaginaire organisationnel associe souvent la transgression à des actes spectaculaires.

La réalité est tout autre.

La plupart des transgressions sont minuscules.

Elles prennent la forme de micro-ajustements permanents.

Le conducteur adapte sa vitesse.

L'infirmière modifie l'ordre des soins.

L'enseignant transforme son cours.

L'opérateur contourne une procédure.

Le technicien utilise un outil non prévu.

Le cadre réinterprète une directive.

Ces ajustements sont souvent invisibles.

Ils passent inaperçus précisément parce qu'ils permettent au système de continuer à fonctionner.

L'organisation bénéficie de leurs effets tout en ignorant leur existence.

Nous proposons d'appeler ce phénomène :

la transgression ordinaire

La transgression ordinaire constitue le tissu invisible du fonctionnement organisationnel.

Elle représente le travail caché grâce auquel la prescription devient opératoire.

3.5. Le paradoxe managérial de la transgression invisible

Un phénomène remarquable apparaît alors.

Les organisations dépendent de la transgression.

Mais elles ne peuvent la reconnaître pleinement.

Car reconnaître officiellement cette réalité reviendrait à admettre l'insuffisance structurelle des prescriptions.

Les systèmes managériaux sont ainsi enfermés dans une contradiction.

Ils exigent simultanément :

- le respect des règles ;
- les résultats rendus possibles par leur ajustement.

Les travailleurs reçoivent donc une double injonction :

« Respectez les procédures. »

et simultanément :

« Faites en sorte que cela fonctionne. »

Or les deux exigences sont souvent incompatibles.

Cette contradiction produit ce que Dejours appelle une souffrance éthique.

Le sujet doit transgresser pour bien travailler.

Mais il doit souvent le faire sans reconnaissance institutionnelle.

Il est récompensé pour les résultats.

Il est potentiellement sanctionné pour les moyens qui les ont rendus possibles.

Cette dissociation constitue l'une des sources majeures de vulnérabilité psychique dans les organisations contemporaines.

3.6. La transgression comme activité morale

L'une des erreurs majeures des théories classiques consiste à interpréter la transgression exclusivement sous l'angle de la rationalité instrumentale.

Les enquêtes montrent pourtant que les travailleurs ne transgressent pas seulement pour être efficaces.

Ils transgressent également pour préserver certaines valeurs.

Ils cherchent :

- à protéger un patient ;
- à aider un collègue ;
- à maintenir la qualité ;
- à préserver la sécurité ;
- à respecter une conception du métier.

La transgression apparaît alors comme une activité profondément morale.

Elle exprime un conflit entre deux normativités :

- la normativité officielle ;
- la normativité professionnelle.

Le sujet désobéit parfois à l'organisation pour rester fidèle à son métier.

Cette situation est particulièrement visible dans les professions de soin, d'éducation ou de sécurité.

L'acteur ne choisit pas entre la règle et l'absence de règle.

Il choisit entre deux conceptions concurrentes du juste.

3.7. La transgression comme production de connaissance

Chaque transgression réussie produit une information nouvelle.

Elle révèle :

- une insuffisance de la prescription ;
- une propriété cachée du réel ;
- une solution inattendue ;
- une possibilité d'action inexplorée.

Ainsi, la transgression constitue un mécanisme de découverte.

Elle permet aux collectifs d'apprendre.

Dans une perspective pragmatiste inspirée de Dewey, l'écart devient une expérimentation.

Le travailleur teste une hypothèse.

Le résultat valide ou invalide cette hypothèse.

L'organisation acquiert alors une connaissance nouvelle.

Nous pouvons ainsi formuler une proposition centrale :

Toute innovation organisationnelle trouve son origine dans une transgression initiale.

Les règles de demain sont souvent les déviations d'aujourd'hui.

3.8. Les limites de la transgression individuelle

Toutefois, la transgression individuelle comporte un danger majeur.

Si chacun modifie les règles selon son seul jugement personnel, l'organisation risque de sombrer dans la désorganisation.

L'ajustement individuel résout un problème local.

Mais il peut créer des problèmes collectifs.

L'enjeu n'est donc pas seulement de transgresser.

L'enjeu est de transgresser de manière coordonnée.

Autrement dit :

la transgression doit devenir partageable.

Discutable.

Justifiable.

Reproductible.

Cette exigence ouvre un problème théorique nouveau.

Comment transformer des écarts individuels en ajustements collectifs ?

Comment éviter que la multiplication des adaptations ne conduise au chaos ?

Comment construire une cohérence collective à partir d'initiatives dispersées ?

Ces questions annoncent le passage décisif vers la deuxième partie de cette recherche.

3.9. Proposition théorique : le principe de fonctionnalité transgressive

L'analyse précédente conduit à formuler un principe général.

Principe de fonctionnalité transgressive

> Toute organisation réelle dépend d'un ensemble d'écarts à la prescription sans lesquels son fonctionnement deviendrait impossible.

Ce principe repose sur cinq propositions :

1. Toute prescription est incomplète.
2. Le réel excède toujours la prescription.
3. L'action exige des ajustements.
4. Les ajustements impliquent des transgressions.
5. Les organisations fonctionnent grâce à ces transgressions.

Ainsi se trouve renversée l'une des croyances fondatrices de la théorie organisationnelle classique.

La conformité n'est pas le moteur du fonctionnement.

L'écart l'est.

Conclusion : de la transgression à la coopération

Ce chapitre avait pour objectif de comprendre comment les travailleurs parviennent à agir dans un monde que les prescriptions ne peuvent entièrement anticiper.

L'analyse a montré que la transgression n'est ni une anomalie ni une pathologie.

Elle constitue une nécessité anthropologique du travail.

Les acteurs s'écartent des règles non parce qu'ils refusent l'organisation, mais parce qu'ils cherchent à la rendre possible.

Cette proposition conduit à une inversion théorique majeure :

ce n'est pas malgré les écarts que les organisations fonctionnent ; c'est grâce à eux.

Toutefois, une difficulté demeure.

Une organisation ne peut reposer uniquement sur des transgressions individuelles.

Pour devenir efficace, durable et sûre, l'ajustement doit être coordonné.

Les travailleurs doivent apprendre non seulement à transgresser, mais à transgresser ensemble.

C'est précisément cette transformation de l'écart individuel en intelligence collective qui constitue l'objet de la deuxième partie de cette thèse.

La coopération apparaît alors comme la solution historique, sociale et politique au problème créé par l'insuffisance constitutive de la prescription.

La transgression révèle l'impossibilité du gouvernement intégral par les règles.

La coopération révélera comment les collectifs inventent les règles qui rendent malgré tout l'action commune possible.

DEUXIÈME PARTIE

LA NAISSANCE DE LA COOPÉRATION

Introduction de la deuxième partie

De l’ajustement individuel à la construction du monde commun

La première partie a permis d’établir un résultat fondamental : aucune organisation ne fonctionne conformément à ses prescriptions. Le travail réel ne se réduit jamais à l'application mécanique des procédures. Partout où l'activité humaine rencontre le réel, surgissent des écarts, des imprévus, des résistances et des contradictions qui obligent les travailleurs à produire des ajustements continus.

Mais cette première démonstration laisse ouverte une question décisive.

Si les acteurs doivent constamment s'écarter des prescriptions pour rendre l'action possible, comment expliquer que les organisations ne sombrent pas dans le chaos ?

Pourquoi les transgressions permanentes ne conduisent-elles pas à la désorganisation généralisée ?

Comment comprendre que les écarts individuels puissent produire de la stabilité collective ?

Cette interrogation constitue le point de départ de la présente partie.

Car l'ajustement individuel possède une limite intrinsèque.

Un individu peut certes corriger localement une prescription inadaptée. Il peut contourner une procédure inefficace. Il peut inventer une solution momentanée à un problème inattendu. Mais dès lors que plusieurs individus travaillent ensemble, la réussite de chacun dépend également des ajustements réalisés par les autres.

Or les ajustements individuels ne sont jamais spontanément compatibles.

Si chacun interprète les prescriptions selon sa propre logique, selon son expérience particulière ou selon son « génie propre », l'organisation se désagrège rapidement.

L'efficacité de la transgression suppose donc sa coordination.

Il ne suffit pas de tricher.

Il faut tricher ensemble.

Cette proposition constitue l'une des intuitions les plus profondes de la psychodynamique du travail et représente le point de bifurcation théorique à partir duquel peut être construite une théorie générale de la coopération.

Là où les théories classiques de l'organisation cherchent à expliquer l'action collective par la conformité à des règles préexistantes, l'analyse du travail réel conduit à une hypothèse inverse :

ce sont précisément les insuffisances de la règle qui obligent les individus à produire collectivement les conditions de leur coordination.

Autrement dit, la coopération n'est pas un supplément facultatif de l'organisation.

Elle est la réponse anthropologique fondamentale à l'impossibilité de gouverner l'action

par la seule prescription.

Cette inversion du regard est considérable.

Dans la tradition bureaucratique issue de Weber, la coopération apparaît comme une conséquence de l'ordre institutionnel.

Dans la perspective développée ici, c'est au contraire l'ordre institutionnel qui apparaît comme un produit secondaire de la coopération.

La coopération cesse alors d'être conçue comme un simple phénomène relationnel.

Elle devient un processus constitutif de fabrication du social.

L'objet de cette deuxième partie est précisément d'analyser les mécanismes par lesquels les ajustements individuels se transforment en intelligence collective.

Nous montrerons que cette transformation repose sur trois processus fondamentaux :

- l'élaboration d'interprétations partagées du travail ;
- l'institution d'espaces de discussion permettant leur confrontation ;
- la production de compromis normatifs issus de la controverse.

La coopération apparaît ainsi non comme un état mais comme une activité.

Elle est un travail.

Un travail d'interprétation.

Un travail de coordination.

Un travail de délibération.

Un travail de production normative.

En ce sens, la coopération constitue déjà une activité politique élémentaire.

Car dès lors que plusieurs individus doivent se mettre d'accord sur la manière dont ils vont agir ensemble, ils entrent dans un processus de négociation portant sur ce qui est juste, acceptable, souhaitable ou légitime.

L'activité productive devient alors simultanément activité normative.

Le collectif de travail devient simultanément collectif politique.

Cette proposition prépare directement la thèse générale de cette recherche :

la démocratie organisationnelle n'est pas importée dans le travail depuis les institutions politiques ; elle émerge de la coopération elle-même.

Pour démontrer cette hypothèse, cette deuxième partie est organisée autour de trois chapitres.

Le chapitre 4 analysera le passage de la transgression individuelle à la coopération collective.

Le chapitre 5 étudiera les espaces de discussion comme infrastructures de la coopération.

Le chapitre 6 montrera que la controverse constitue le moteur fondamental de la construction du collectif.

L'ensemble permettra de franchir une étape décisive dans la démonstration générale.

Après avoir établi que le travail réel produit nécessairement des écarts à la prescription, nous montrerons désormais que ces écarts conduisent les collectifs à inventer les formes élémentaires de la normativité partagée.

Autrement dit :

là où la première partie révélait l'impossibilité du gouvernement par la règle,

la deuxième partie révélera la naissance du gouvernement par la coopération.

Chapitre 4

De la transgression individuelle à la coopération

Introduction

L'analyse de la transgression a montré que l'écart à la prescription n'est pas un accident du travail organisé mais sa condition de possibilité. Pourtant, cette démonstration demeure incomplète tant qu'elle reste enfermée dans le cadre de l'action individuelle.

Car le travail moderne est presque toujours un travail collectif.

Or ce qui pose problème n'est pas seulement la nécessité de corriger la prescription.

C'est la nécessité de corriger la prescription ensemble.

La question fondamentale devient alors :

comment des ajustements individuels peuvent-ils devenir compatibles ?

Cette interrogation ouvre l'espace théorique de la coopération.

4.1 La limite structurelle de l'intelligence individuelle

La psychodynamique du travail a montré que chaque travailleur développe une intelligence pratique singulière.

Cette intelligence repose sur :

- l'expérience ;
- la sensibilité ;
- les savoirs incorporés ;
- la connaissance du terrain ;
- les habitudes professionnelles.

Mais cette intelligence possède une limite fondamentale.

Elle est locale.

Elle permet de résoudre un problème particulier mais ne garantit pas la compatibilité des solutions produites par plusieurs individus simultanément.

Ainsi, la réussite de l'ajustement individuel peut provoquer l'échec du collectif.

L'organisation ne peut donc survivre par la seule somme des intelligences individuelles.

Elle exige un niveau supérieur d'intégration.

4.2 La nécessité de l'interprétation partagée

Lorsque les prescriptions deviennent inapplicables, les travailleurs doivent les interpréter.

Mais cette interprétation ne peut demeurer strictement individuelle.

Elle doit devenir collective.

Les membres du collectif élaborent progressivement une compréhension commune de la situation.

Ils produisent ce que Karl Weick désigne comme un processus de sensemaking collectif.

Le sens de l'action n'est plus imposé.

Il est construit.

Cette construction représente le premier niveau de la coopération.

Avant de partager des règles, les individus doivent partager une compréhension du réel.

4.3 Coopération et construction d'un monde commun

La coopération suppose davantage qu'une coordination technique.

Elle implique la production d'un monde commun.

Cette intuition rejoint profondément Hannah Arendt.

Pour Arendt, l'action collective devient possible lorsque les individus partagent un même monde de significations.

La coopération apparaît ainsi comme un travail de constitution de la réalité sociale.

Les travailleurs construisent ensemble :

- ce qui compte ;
- ce qui est dangereux ;
- ce qui est acceptable ;
- ce qui est souhaitable.

Le collectif devient alors une communauté interprétative.

4.4 La coopération comme intelligence collective du réel

Le réel résiste différemment selon les individus.

Chaque travailleur rencontre une partie seulement des difficultés du travail.

La coopération permet la mise en commun de ces expériences fragmentaires.

Le collectif possède alors une intelligence supérieure à celle de chacun de ses membres.

Cette intelligence collective n'est pas réductible à une somme d'informations.

Elle constitue une propriété émergente.

Le collectif sait des choses qu'aucun individu ne sait seul.

4.5 Première formulation du concept de coopération déontique

Nous pouvons désormais proposer une première définition.

La coopération déontique désigne le processus par lequel un collectif transforme les ajustements individuels du travail réel en interprétations partagées susceptibles de guider l'action commune.

Cette définition constitue le point de départ de la théorie générale développée dans les parties suivantes.

Conclusion du chapitre 4

La coopération apparaît comme la réponse collective à l'insuffisance structurelle de la prescription.

Les travailleurs ne se contentent pas de corriger individuellement les règles.

Ils construisent ensemble les conditions de leur compatibilité.

La coopération constitue ainsi le passage de l'intelligence pratique individuelle à l'intelligence collective du travail réel.

Chapitre 5

Les espaces de discussion

Introduction

Si la coopération suppose la construction d'interprétations partagées, encore faut-il comprendre où et comment cette construction devient possible.

La coopération ne surgit pas spontanément.

Elle exige des lieux.

Des temps.

Des dispositifs.

Des institutions.

Ces dispositifs constituent ce que nous appellerons les espaces de discussion.

5.1 L'espace de discussion comme infrastructure invisible de l'organisation

Les théories classiques décrivent généralement :

- les procédures ;
- les organigrammes ;
- les circuits hiérarchiques.

Mais elles ignorent souvent les lieux où les travailleurs discutent réellement du travail.

Pourtant, ces espaces constituent l'infrastructure cachée de l'organisation.

C'est là que s'élaborent :

- les interprétations ;
- les compromis ;
- les règles informelles ;
- les accords normatifs.

5.2 La délibération comme activité productive

Le management contemporain tend à considérer la discussion comme improductive.

Cette conception repose sur une confusion.

Elle réduit la production à l'exécution.

Or la coopération produit elle-même une richesse essentielle :

la possibilité de travailler ensemble.

La discussion n'est donc pas extérieure à la production.

Elle en constitue une condition.

5.3 Staffs, synthèses et réunions : une anthropologie des lieux de coopération

L'hôpital offre un exemple paradigmatique.

Les staffs médicaux.

Les réunions cliniques.

Les synthèses psychiatriques.

Les réunions de service.

Tous ces dispositifs remplissent une fonction identique :

transformer l'expérience dispersée en intelligence collective.

On retrouve des dispositifs analogues :

- dans l'enseignement ;
- dans l'industrie ;
- dans les transports ;
- dans les centrales nucléaires ;
- dans les services.

Partout où existe un collectif performant, existe un espace de discussion.

5.4 La casuistique comme méthode de production du savoir collectif

Les espaces de discussion ne raisonnent pas d'abord à partir de principes abstraits.

Ils partent des cas.

Cette caractéristique rapproche leur fonctionnement de la casuistique aristotélicienne.

Le collectif réfléchit à partir de situations concrètes.

Le cas devient un laboratoire de délibération.

À travers lui se construisent progressivement des savoirs généralisables.

5.5 Les espaces de discussion comme proto-institutions démocratiques

Les espaces de discussion ne produisent pas seulement de l'efficacité.

Ils produisent des formes élémentaires de démocratie.

Car chacun doit :

- parler ;
- argumenter ;
- écouter ;
- justifier.

La délibération introduit ainsi dans l'organisation les principes fondamentaux de la citoyenneté.

Conclusion du chapitre 5

L'espace de discussion apparaît comme l'infrastructure institutionnelle de la coopération.

Il transforme les expériences individuelles en ressources collectives.

Il constitue simultanément un lieu de production de savoir, de normativité et de démocratie.

Chapitre 6

La controverse comme moteur du collectif

Introduction

Une erreur fréquente consiste à croire que la coopération repose sur le consensus.

Cette représentation est trompeuse.

Le consensus n'est jamais le point de départ de la coopération.

Il en est parfois l'aboutissement provisoire.

La coopération naît d'abord du désaccord.

6.1 Le pluralisme irréductible des expériences de travail

Les travailleurs n'occupent jamais la même position.

Ils diffèrent :

- par leur métier ;
- par leur âge ;
- par leur genre ;
- par leur expérience ;
- par leur état de santé ;
- par leurs valeurs.

Cette diversité produit nécessairement des interprétations divergentes.

Le désaccord est donc normal.

6.2 La controverse comme ressource cognitive

La sociologie pragmatique a montré que les controverses produisent de la connaissance.

Lorsque les interprétations s'affrontent, les acteurs sont contraints :

- d'expliciter leurs raisons ;
- de justifier leurs positions ;
- de rendre visibles leurs critères.

La controverse transforme ainsi des savoirs implicites en savoirs discutables.

6.3 De la confrontation à l'accord

La controverse ne vise pas l'élimination de l'adversaire.

Elle vise la fabrication d'un accord praticable.

Les acteurs cherchent moins la vérité absolue qu'une solution permettant l'action commune.

La coopération repose donc sur l'institution de compromis légitimes.

6.4 Aristote, Habermas et la rationalité délibérative du travail

La coopération mobilise une rationalité particulière.

Elle n'est ni purement technique ni purement stratégique.

Elle relève de la phronesis aristotélicienne.

Elle rejoint également la rationalité communicationnelle décrite par Habermas.

Les travailleurs délibèrent pour déterminer ce qu'il convient de faire.

La coopération apparaît ainsi comme une forme pratique de raison publique.

6.5 La controverse comme matrice de la normativité

Les normes ne préexistent pas aux discussions.

Elles en résultent.

La controverse produit progressivement :

- des accords ;
- des compromis ;
- des conventions ;
- des règles.

Autrement dit :

la normativité émerge de la confrontation organisée des expériences.

Conclusion du chapitre 6

La coopération ne naît pas du consensus mais de la controverse.

Le collectif se constitue dans l'épreuve du désaccord.

C'est précisément parce que les expériences sont différentes que la discussion devient nécessaire.

La controverse apparaît alors comme le moteur de la coopération, tandis que la coopération devient le mécanisme de production des normes.

Cette conclusion ouvre directement la troisième partie de notre démonstration.

Car une fois constituée, la coopération ne se contente pas de coordonner les individus.

Elle produit quelque chose de nouveau :

des règles.

Dès lors, la question n'est plus seulement de comprendre comment les collectifs coopèrent.

Elle devient celle de savoir comment ils fabriquent la normativité qui rend leur coopération durable.

C'est cette activité fondamentale de production des règles que nous désignerons désormais sous le concept central de **coopération déontique**.

TROISIÈME PARTIE

LA FABRICATION DES RÈGLES

Introduction de la troisième partie

De la coopération à la normativité : la découverte du pouvoir constituant des collectifs

Les analyses développées dans les deux premières parties ont permis d'établir trois résultats fondamentaux.

Premièrement, aucune organisation ne fonctionne conformément à ses prescriptions officielles. Le travail réel confronte constamment les acteurs à des situations imprévues qui rendent impossible l'application mécanique des règles formelles.

Deuxièmement, les travailleurs compensent cette insuffisance structurelle de la prescription par des ajustements permanents. La transgression apparaît alors comme une nécessité fonctionnelle plutôt que comme une anomalie.

Troisièmement, ces ajustements ne peuvent demeurer purement individuels. Afin d'éviter la désorganisation, ils doivent être coordonnés collectivement. La coopération apparaît ainsi comme la condition de possibilité de l'action organisée.

Mais une question demeure ouverte.

Que produit exactement cette coopération ?

La littérature classique répond généralement : elle produit de la coordination.

Cette réponse est insuffisante.

La coordination n'est pas un produit premier.
Elle est déjà le résultat d'un processus plus fondamental.

Car pour se coordonner, encore faut-il savoir comment se coordonner.

Autrement dit, il faut disposer de règles communes.

Or ces règles ne préexistent pas nécessairement à l'action.

Elles émergent souvent au cours même de l'activité.

C'est ici que se situe la rupture théorique majeure proposée par cette recherche.

La coopération ne consiste pas seulement à appliquer des règles.

Elle consiste à fabriquer des règles.

Les collectifs de travail apparaissent ainsi comme des producteurs de normativité.

Cette proposition bouleverse l'une des hypothèses les plus profondément enracinées dans les sciences sociales et les théories des organisations.

Depuis Weber, l'imaginaire bureaucratique repose sur l'idée selon laquelle les règles sont élaborées par les institutions puis appliquées par les acteurs.

Dans cette perspective, la normativité descend du sommet vers la base.

L'organisation produit les règles.
Les travailleurs les exécutent.

Or l'observation du travail réel révèle un mouvement inverse.

Les règles réellement opératoires sont très largement produites par ceux qui travaillent.

L'institution formalise parfois ces règles.
Elle les codifie parfois.
Elle les récupère souvent.

Mais elle ne les crée pas nécessairement.

La source première de la normativité se trouve fréquemment dans les collectifs eux-mêmes.

Cette découverte conduit à introduire un concept central pour l'ensemble de cette thèse :

la coopération déontique.

Par coopération déontique, nous désignons l'ensemble des processus collectifs par lesquels les travailleurs élaborent, discutent, stabilisent, transmettent et transforment les règles qui rendent possible l'action commune.

La coopération n'est donc pas seulement une pratique.

Elle est une activité normative.

Elle produit continuellement des obligations, des interdictions, des permissions, des critères de qualité, des standards de sécurité, des principes de justice et des définitions du travail bien fait.

Autrement dit :

les collectifs produisent du devoir-être.

Cette activité de production normative constitue l'un des phénomènes les plus puissants mais aussi les plus invisibilisés du monde social.

Elle est pourtant partout.

Dans les services hospitaliers.
Dans les ateliers industriels.
Dans les salles de classe.
Dans les équipes de maintenance.
Dans les centrales nucléaires.
Dans les laboratoires scientifiques.
Dans les cabinets d'avocats.
Dans les plateformes numériques.

Partout où des êtres humains travaillent ensemble, ils produisent des règles.

Cette troisième partie constitue donc le cœur théorique de la recherche.

Elle vise à démontrer que les règles de travail ne sont pas seulement des instruments de coordination.

Elles sont des créations collectives.

Elles ne sont pas seulement des contraintes.

Elles sont des œuvres sociales.

Elles ne sont pas seulement des moyens d'action.

Elles sont les fondements mêmes de l'institution du collectif.

La démonstration se déploiera en quatre étapes.

Le chapitre 7 définira rigoureusement le concept d'activité déontique et montrera

comment les collectifs élaborent des prescriptions situées destinées à résoudre les problèmes rencontrés dans le travail réel.

Le chapitre 8 analysera la formation des accords normatifs issus de la délibération et expliquera comment l'expérience vécue est transformée en compromis collectivement acceptables.

Le chapitre 9 étudiera les mécanismes de stabilisation des accords et montrera comment ceux-ci deviennent progressivement des règles reconnues et reproduites.

Enfin, le chapitre 10 démontrera que toute règle est historiquement et socialement située et proposera une théorie générale de la normativité située.

À travers cette progression, une thèse fondamentale sera établie :

les règles ne sont pas le point de départ de la coopération ; elles en sont le produit.

Et c'est précisément parce que les collectifs produisent leurs propres règles qu'ils deviennent capables de produire ultérieurement des institutions, de la légitimité et finalement de la démocratie.

CHAPITRE 7

L’ACTIVITÉ DÉONTIQUE

Introduction

L'une des plus grandes illusions des théories classiques de l'organisation consiste à considérer les règles comme des données.

Les règles seraient déjà là.

L'action n'aurait qu'à s'y conformer.

Le problème de l'organisation serait alors réduit à une question d'obéissance.

Or l'analyse du travail réel conduit à une conclusion radicalement différente.

Le problème fondamental n'est pas l'obéissance aux règles.

Le problème fondamental est la production des règles.

Car lorsque les prescriptions officielles rencontrent les résistances du réel, elles cessent d'être suffisantes.

Elles doivent être interprétées.

Complétées.

Transformées.

Réinventées.

Cette activité de fabrication normative constitue ce que Christophe Dejours nomme l'activité déontique.

Nous proposons ici d'en faire le concept central d'une théorie générale de la coopération.

7.1 Définition générale de l’activité déontique

Le terme « déontique » provient du grec *deon*.

Ce qui doit être.

Ce qui est juste.

Ce qui convient.

L'activité déontique désigne donc l'ensemble des opérations collectives par lesquelles un groupe produit les normes qui orientent son action.

Cette définition implique un déplacement théorique majeur.

La norme n'est plus considérée comme un objet extérieur à l'activité.

Elle est produite par l'activité elle-même.

Les collectifs ne sont pas seulement des exécutants de normes.

Ils sont des producteurs de normativité.

L'activité déontique apparaît alors comme une activité constituante.

Elle produit les conditions mêmes de l'action collective.

7.2 Le travail réel comme matrice de la normativité

Pourquoi les collectifs produisent-ils des règles ?

Parce que le réel résiste.

Si le monde était parfaitement prévisible, aucune activité déontique ne serait nécessaire.

Les prescriptions suffiraient.

Mais le réel introduit constamment :

- de l'incertitude ;
- de l'ambiguïté ;
- de la variabilité ;
- de la contingence.

Face à cette résistance, les travailleurs doivent inventer des solutions.

Lorsque ces solutions deviennent récurrentes, elles appellent une coordination collective.

L'activité déontique apparaît alors comme la réponse normative à l'irruption du réel.

Le réel produit le problème.

La coopération produit la règle.

7.3 La délibération comme mécanisme de production normative

Les règles ne naissent pas dans l'esprit solitaire d'un individu.

Elles émergent de la confrontation des expériences.

La délibération constitue donc le mécanisme fondamental de l'activité déontique.

Cette proposition rapproche directement la psychodynamique du travail de la tradition aristotélicienne.

Chez Aristote, la délibération concerne les situations où aucune règle préexistante ne permet de décider mécaniquement.

Elle suppose l'exercice de la phronesis.

La sagesse pratique.

Exactement ce que rencontrent les travailleurs confrontés au réel.

La règle n'est pas découverte.

Elle est construite.

7.4 Les dimensions de la normativité produite

Les règles élaborées par les collectifs ne concernent jamais uniquement l'efficacité.

Les débats observés dans le travail révèlent au contraire plusieurs registres normatifs simultanés.

Dimension technique

Comment produire efficacement ?

Dimension qualitative

Comment produire du beau travail ?

Dimension sécuritaire

Comment éviter les accidents ?

Dimension éthique

Qu'est-il juste de faire ?

Dimension relationnelle

Comment préserver la coopération ?

Dimension identitaire

Quel professionnel voulons-nous être ?

L'activité déontique produit simultanément l'ensemble de ces dimensions.

7.5 Les collectifs comme autorités normatives

La sociologie classique attribue la légitimité normative aux institutions.

L'analyse du travail réel conduit à reconnaître une autre source de légitimité :

le collectif.

Une règle devient légitime lorsqu'elle est reconnue comme pertinente par ceux qui doivent l'appliquer.

La légitimité précède donc souvent l'institutionnalisation.

Cette proposition inverse profondément le schéma classique de production des normes.

Conclusion du chapitre 7

L'activité déontique apparaît comme le mécanisme fondamental par lequel les collectifs produisent les normes nécessaires à leur propre existence.

Elle constitue le passage décisif :

du travail réel à la règle.

De la coopération à la normativité.

De l'expérience à l'institution.

Ainsi se trouve posée la première pierre de la théorie générale de la coopération déontique.

CHAPITRE 8

LES ACCORDS NORMATIFS

8.1 L’accord comme unité élémentaire de la normativité

Avant qu'il y ait règle, il y a accord.

L'accord représente la forme la plus élémentaire de la normativité collective.

Il est la première cristallisation de la coopération.

L'accord ne supprime pas les divergences.

Il rend possible l'action malgré elles.

8.2 De l’expérience à l’argument

La délibération transforme l'expérience en argument.

Ce processus est décisif.

Une expérience individuelle n'est pas encore une norme.

Pour devenir partageable, elle doit être :

- racontée ;
- justifiée ;
- discutée ;
- évaluée.

La parole constitue ainsi le premier mécanisme de transformation normative.

8.3 Rationalité instrumentale et rationalité éthique

Les accords ne reposent jamais uniquement sur l'efficacité.

Ils mobilisent simultanément :

- des critères techniques ;
- des critères moraux ;

- des critères relationnels ;
- des critères identitaires.

Habermas permet ici d'éclairer la pluralité des prétentions à la validité engagées dans toute délibération.

8.4 Le compromis comme forme supérieure de l’intelligence collective

La coopération ne produit pas l'unanimité.

Elle produit des compromis.

Le compromis n'est pas une faiblesse.

Il constitue une invention collective.

Il permet l'action dans un monde pluraliste.

8.5 L’accord normatif comme institution minimale

Lorsqu'un accord est reconnu par tous, il devient déjà une institution élémentaire.

Castoriadis nous aide ici à comprendre que toute institution commence par une signification imaginaire partagée.

L'accord représente précisément cette première forme d'institution.

Conclusion du chapitre 8

Les accords normatifs constituent les briques élémentaires de la normativité collective.

Ils transforment la pluralité des expériences en orientations communes.

Ils préfigurent déjà les institutions à venir.

CHAPITRE 9

DE L’ACCORD À LA RÈGLE

9.1 Le problème de la stabilisation normative

Tous les accords ne deviennent pas des règles.

La question centrale est donc :

comment certaines solutions se stabilisent-elles ?

9.2 La répétition

Une règle apparaît lorsqu'un accord est reproduit.

La répétition transforme l'exception en habitude.

L'habitude transforme l'accord en attente collective.

9.3 La reconnaissance

Une règle n'existe que lorsqu'elle est reconnue.

La reconnaissance collective constitue le véritable acte fondateur de la normativité.

Durkheim avait déjà perçu cette dimension sociale du fait normatif.

9.4 La transmission

Une règle devient pleinement règle lorsqu'elle peut être enseignée.

La transmission constitue l'épreuve décisive de la stabilisation normative.

Elle transforme une expérience locale en patrimoine collectif.

9.5 L’institutionnalisation

Certaines règles franchissent un seuil supplémentaire.

Elles sont inscrites dans :

- des procédures ;
- des formations ;
- des dispositifs organisationnels.

La règle devient alors institution.

Mais cette institution dérive d'une création collective antérieure.

Conclusion du chapitre 9

La règle apparaît comme un accord stabilisé par la répétition, reconnu par le collectif et transmis dans le temps.

Elle est le résultat d'un long processus de sédimentation de la coopération.

CHAPITRE 10

LES RÈGLES COMME PRODUCTIONS SITUÉES

Introduction

L'une des conséquences majeures de notre théorie est la remise en cause de l'universalité supposée des règles organisationnelles.

Les règles ne sont jamais abstraites.

Elles sont toujours situées.

10.1 Critique de l’universalisme normatif

La bureaucratie moderne suppose que la même règle peut s'appliquer partout.

Le travail réel démontre le contraire.

Les contextes diffèrent.

Les acteurs diffèrent.

Les contraintes diffèrent.

Les règles doivent donc être adaptées.

10.2 Les collectifs produisent leurs propres mondes normatifs

Chaque collectif construit progressivement un système spécifique de références.

Deux équipes réalisant une activité identique peuvent développer des règles différentes.

Les deux systèmes peuvent être rationnels.

Parce qu'ils répondent à des réalités différentes.

10.3 La pluralité des rationalités

La règle située résulte d'un arbitrage entre plusieurs rationalités :

- économique ;
- technique ;
- sanitaire ;
- relationnelle ;
- éthique ;
- politique.

Aucune rationalité unique ne peut prétendre à la domination absolue.

10.4 Vers une théorie pragmatique de la normativité

La normativité apparaît alors comme une activité permanente d'ajustement.

Les règles ne sont jamais définitivement achevées.

Elles sont continuellement révisées.

Le collectif devient ainsi une instance permanente de réinvention normative.

10.5 Proposition théorique fondamentale

Nous pouvons désormais formuler la thèse centrale de cette troisième partie :

Les règles ne précèdent pas l'action collective.

Elles émergent de la coopération.

La coopération constitue donc le véritable pouvoir constituant des organisations.

Ce ne sont pas les institutions qui produisent originellement les règles.

Ce sont les collectifs qui produisent les règles dont les institutions hériteront ensuite.

Conclusion de la troisième partie

La coopération déontique comme matrice de la normativité

Cette troisième partie a permis d'établir un résultat décisif.

Les collectifs de travail ne sont pas seulement des unités de production.

Ils sont des producteurs de normativité.

À travers l'activité déontique, les acteurs élaborent des accords, stabilisent des compromis, fabriquent des règles et instituent progressivement les conditions de leur action commune.

La règle apparaît ainsi non comme un point de départ mais comme un point d'arrivée.

Elle est le produit d'un travail collectif de délibération, d'expérimentation et de stabilisation.

Cette découverte conduit à une inversion théorique majeure :

ce ne sont pas les institutions qui produisent originellement les normes ; ce sont les collectifs qui produisent les normes dont les institutions dérivent.

Dès lors, la coopération déontique apparaît comme le mécanisme fondamental de fabrication du social.

Mais la portée du phénomène est encore plus profonde.

Car en produisant des règles, les collectifs ne produisent pas seulement de la normativité.

Ils produisent également les sujets capables de les élaborer, de les discuter et de les transformer.

C'est cette seconde dimension — la fabrication des sujets par la délibération — qui constitue l'objet de la quatrième partie.

QUATRIÈME PARTIE

LA FABRICATION DE LA SUBJECTIVITÉ

Introduction de la quatrième partie

De la production des règles à la production des sujets

Les trois premières parties de cette recherche ont permis d'établir une proposition théorique fondamentale : les collectifs de travail ne sont pas seulement des dispositifs d'exécution mais des producteurs de normativité. L'activité déontique a été définie comme le processus par lequel les acteurs élaborent, discutent, stabilisent et transforment les règles effectives qui rendent possible l'action collective.

Cependant, cette démonstration demeure incomplète tant qu'elle considère uniquement les règles produites sans interroger les effets de cette production sur ceux qui la réalisent.

Car la coopération ne transforme pas seulement l'organisation.

Elle transforme également les coopérants.

Autrement dit, la production collective des normes est simultanément une production collective des sujets.

Cette proposition constitue l'un des déplacements théoriques majeurs de la présente recherche.

Les théories classiques de l'organisation envisagent généralement les individus comme des entités déjà constituées qui entreraient ensuite dans des dispositifs de coopération.

La perspective développée ici soutient au contraire que le sujet n'est jamais antérieur à la coopération.

Il se construit dans celle-ci.

Le sujet n'est pas seulement producteur du collectif.

Il est produit par le collectif.

Ainsi, les espaces de discussion étudiés dans la partie précédente doivent être compris comme des dispositifs de double production :

- production de règles ;
- production de sujets.

Chaque délibération transforme simultanément le monde commun et ceux qui participent à sa construction.

Cette thèse trouve son origine dans une intuition présente chez Dejours mais dont les implications philosophiques et politiques demeurent encore insuffisamment explorées.

Lorsque les travailleurs parlent de leur activité, ils ne se contentent pas de transmettre une information.

Ils découvrent leur propre expérience.

Lorsque les travailleurs écoutent les autres, ils ne se contentent pas d'enregistrer un

message.

Ils deviennent potentiellement autres qu'eux-mêmes.

La délibération apparaît alors comme un processus de subjectivation.

L'activité déontique possède ainsi une double face :

- une face normative ;
- une face subjective.

Les mêmes mécanismes qui produisent les règles produisent également les sujets capables de les reconnaître, de les discuter et de les transformer.

Cette quatrième partie vise donc à démontrer que la démocratie organisationnelle ne suppose pas seulement des règles démocratiques.

Elle suppose également la fabrication de sujets démocratiques.

Or ces sujets ne préexistent pas aux institutions.

Ils émergent dans les pratiques de délibération qui caractérisent le travail réel.

La question devient alors :

Comment la coopération déontique produit-elle les sujets capables de coopérer, de délibérer et de participer à la construction démocratique du monde commun ?

Pour répondre à cette interrogation, quatre dimensions seront successivement étudiées :

- la mise en mots de l'expérience du travail ;
- les effets cognitifs de la parole ;
- les effets subjectifs de l'écoute ;
- la constitution progressive du sujet démocratique.

Nous montrerons ainsi que la coopération déontique est simultanément une théorie de la normativité et une théorie de la subjectivation.

Et qu'il n'existe pas de démocratie sans ce travail préalable de fabrication des sujets.

Chapitre 11

Dire le travail

Introduction

L'un des phénomènes les plus énigmatiques du travail humain réside dans la difficulté qu'éprouvent les travailleurs à expliquer ce qu'ils font réellement.

L'expérience professionnelle possède une caractéristique paradoxale.

Elle est connue par celui qui agit.

Mais elle n'est pas immédiatement dicible.

L'ouvrier sait faire.

L'infirmière sait faire.

L'enseignant sait faire.

Le pilote sait faire.

Pourtant, lorsqu'on leur demande d'expliquer précisément ce qu'ils font, les mots manquent.

Cette difficulté n'est pas accidentelle.

Elle constitue une propriété anthropologique fondamentale du travail réel.

Le travail précède souvent sa propre intelligibilité.

Nous faisons avant de savoir expliquer ce que nous faisons.

Cette situation place la parole au centre de la production de connaissance.

Car parler du travail ne consiste pas simplement à décrire une activité déjà connue.

Parler du travail contribue à la produire comme objet de pensée.

L'hypothèse centrale de ce chapitre est donc la suivante :

La mise en mots du travail constitue un mécanisme fondamental de transformation de l'expérience vécue en connaissance transmissible.

11.1 Le travail comme expérience pré-réflexive

La psychodynamique du travail a montré que l'essentiel de l'activité humaine repose sur des compétences incorporées.

Dejours parle d'intelligence du corps.

Clot évoque le genre professionnel.

Polanyi parle de savoir tacite.

Merleau-Ponty décrit une connaissance incarnée dans l'action.

Toutes ces approches convergent vers une même idée :

Le sujet agit souvent avant de pouvoir expliquer son action.

Le corps sait davantage que le langage.

Le travail réel apparaît ainsi comme un immense réservoir de connaissances implicites.

Ces connaissances sont efficaces.

Elles permettent l'action.

Mais elles demeurent souvent invisibles.

Le premier enjeu de la parole consiste précisément à rendre visible ce qui était incorporé.

11.2 La symbolisation de l'expérience

L'expérience vécue n'accède à l'espace collectif qu'à travers un processus de symbolisation.

Ricœur a montré que toute expérience doit être médiatisée par le langage pour devenir partageable.

Sans langage :

- il n'existe pas de mémoire collective ;
- il n'existe pas de transmission ;
- il n'existe pas de culture professionnelle.

La coopération suppose donc une opération fondamentale :

transformer l'expérience singulière en récit partageable.

Parler du travail revient à convertir l'expérience corporelle en objet symbolique.

Cette conversion constitue l'une des conditions essentielles de la coopération déontique.

11.3 Les espaces de discussion comme laboratoires de verbalisation

Les espaces de discussion étudiés précédemment remplissent une fonction rarement reconnue.

Ils sont des dispositifs de verbalisation du réel.

Le staff hospitalier.

La synthèse clinique.

La réunion pédagogique.

Le débriefing industriel.

Le retour d'expérience.

Tous ces dispositifs poursuivent une même finalité :

faire parler le travail.

Ils constituent des laboratoires où l'expérience est progressivement transformée en langage.

L'activité de parole devient alors une activité de connaissance.

11.4 Dire ses difficultés

L'une des dimensions les plus importantes de ces espaces concerne la possibilité d'exprimer ses échecs.

Le texte fondateur insiste sur ce point :

« Moi, je n'y arrive pas. »

Cette phrase possède une portée anthropologique considérable.

Elle transforme une difficulté individuelle en problème collectif.

Elle rompt l'isolement.

Elle ouvre la possibilité d'une élaboration commune.

Le collectif devient alors un dispositif de portage psychique de la difficulté.

L'expérience cesse d'être uniquement individuelle.

Elle devient partageable.

Et donc transformable.

Conclusion du chapitre 11

Dire le travail ne consiste pas à décrire une réalité déjà connue.

Dire le travail constitue une opération de production de connaissance.

La parole transforme l'expérience vécue en expérience transmissible.

Elle constitue ainsi le premier mécanisme de subjectivation étudié dans cette recherche.

Chapitre 12

Parler pour penser

Introduction

Si la parole permet de transmettre l'expérience, elle produit également un effet plus profond.

Elle transforme celui qui parle.

L'hypothèse centrale de ce chapitre est que :

La pensée ne précède pas toujours la parole ; elle émerge souvent dans l'acte même de parler.

12.1 La découverte de sa propre expérience

Un phénomène remarquable :

> « On se met à dire des choses qu'on n'avait jamais pensées jusque-là. »

Cette observation rejoint Dewey, Mead, Vygotski et Ricœur.

La parole agit comme un révélateur de l'expérience.

Le sujet découvre sa propre pensée en l'énonçant.

L'argumentation n'est donc pas seulement un moyen d'expression.

Elle constitue un mécanisme de production cognitive.

12.2 La perlaboration de l'expérience

La psychodynamique du travail désigne ce phénomène sous le terme de perlaboration.

L'expérience brute est progressivement retravaillée par le langage.

Le sujet :

- sélectionne ;
- organise ;
- interprète ;
- hiérarchise ;
- conceptualise.

Ce processus transforme l'expérience pratique en savoir réflexif.

12.3 La naissance de la réflexivité

Parler du travail produit une distance à l'égard de l'action.

Le sujet cesse d'être uniquement engagé dans l'activité.

Il devient capable d'observer sa propre pratique.

Cette réflexivité constitue l'un des fondements de l'autonomie.

Elle représente également une condition essentielle de la démocratie.

Car participer à une délibération suppose la capacité de justifier ses choix.

12.4 La construction du jugement

Aristote montre que la phronesis naît de l'examen raisonné de l'action.

La discussion collective permet précisément cet examen.

Le jugement professionnel apparaît alors comme une compétence délibérative.

Il ne se réduit ni à la technique ni à l'obéissance.

Il résulte d'une activité réflexive permanente.

Conclusion du chapitre 12

Parler ne sert pas seulement à communiquer.

Parler sert à penser.

La verbalisation constitue un mécanisme de production cognitive par lequel le sujet devient progressivement capable de comprendre et de justifier son action.

Chapitre 13

Écouter pour être transformé

Introduction

La théorie démocratique a longtemps privilégié la parole.

Pourtant, la démocratie repose tout autant sur l'écoute.

> « Le risque d'écouter, c'est d'entendre. »

Cette phrase constitue peut-être l'une des formulations les plus profondes de la démocratie organisationnelle.

13.1 L'écoute comme activité

Écouter n'est pas recevoir passivement une information.

Écouter est une activité.

Elle suppose :

- attention ;
- disponibilité ;

- suspension du jugement ;
- ouverture à l'altérité.

L'écoute apparaît ainsi comme une compétence sociale complexe.

13.2 Le risque de l'altération

Entendre véritablement autrui implique la possibilité d'être transformé.

L'écoute authentique introduit une instabilité dans les certitudes du sujet.

Celui qui écoute accepte que son point de vue puisse être remis en question.

Cette vulnérabilité constitue le cœur même de l'expérience démocratique.

13.3 La reconnaissance de l'autre

Ricœur et Honneth ont montré que la reconnaissance constitue une condition fondamentale de la subjectivation.

Être écouté signifie :

être reconnu comme interlocuteur légitime.

Cette reconnaissance produit des effets majeurs :

- confiance ;
- estime de soi ;
- engagement ;
- capacité d'agir.

La coopération déontique repose donc sur une économie de la reconnaissance.

13.4 L'écoute et la transformation du collectif

L'écoute transforme non seulement les individus.

Elle transforme également les collectifs.

Chaque point de vue entendu élargit le champ du pensable.

Le collectif devient plus intelligent parce qu'il devient plus capable d'intégrer la pluralité des expériences.

La diversité cesse alors d'être un obstacle.

Elle devient une ressource cognitive.

Conclusion du chapitre 13

La démocratie n'est pas seulement le droit de parler.

Elle est la capacité d'écouter.

L'écoute constitue un mécanisme de transformation subjective sans lequel aucune délibération authentique ne peut exister.

Chapitre 14

La construction du sujet démocratique

Introduction

Nous pouvons désormais formuler la proposition centrale de cette quatrième partie :

Les espaces de coopération déontique produisent progressivement les sujets dont la démocratie a besoin pour exister.

14.1 Le sujet comme produit de la coopération

Contrairement aux présupposés individualistes de nombreuses théories politiques, le sujet démocratique n'est pas donné.

Il est produit.

La participation répétée aux espaces de délibération développe progressivement :

- la capacité d'expression ;
- la capacité d'argumentation ;
- la capacité d'écoute ;
- la capacité de justification ;
- la capacité de compromis.

Ces compétences ne sont pas innées.

Elles sont acquises.

14.2 L'apprentissage de la responsabilité

Participer à la fabrication des règles transforme le rapport du sujet à la norme.

La règle cesse d'être une contrainte extérieure.

Elle devient une production collective.

Le sujet se reconnaît alors comme co-auteur du monde normatif qu'il habite.

Cette expérience constitue l'un des fondements de la responsabilité démocratique.

14.3 L'apprentissage de la pluralité

La délibération confronte continuellement le sujet à des perspectives différentes.

Âges différents.

Genres différents.

Métiers différents.

Expériences différentes.

Le sujet apprend progressivement que plusieurs interprétations du réel peuvent coexister.

Cette expérience de la pluralité rejoint la conception arendtienne du politique.

14.4 Le sujet démocratique comme sujet déontique

La contribution théorique originale de cette recherche apparaît ici.

Le sujet démocratique est d'abord un sujet déontique.

Il est celui qui participe à la production collective des règles.

La démocratie ne naît donc pas dans les institutions politiques.

Elle naît dans les pratiques ordinaires de coopération où les individus apprennent quotidiennement :

- à parler ;
- à écouter ;
- à argumenter ;
- à justifier ;
- à reconnaître autrui ;
- à construire des accords.

Le sujet démocratique apparaît ainsi comme l'effet émergent de l'activité déontique.

Conclusion générale de la quatrième partie

Cette quatrième partie a permis d'établir une proposition décisive pour l'économie générale de la thèse.

La coopération déontique ne produit pas seulement des règles.

Elle produit également des sujets.

La délibération transforme l'expérience en connaissance.

La parole transforme l'acteur en sujet réflexif.

L'écoute transforme l'individu en être capable de reconnaissance.

La participation à la fabrication des règles transforme enfin les membres du collectif en sujets démocratiques.

Nous pouvons dès lors compléter le modèle théorique élaboré jusqu'ici :

Travail réel →Coopération →Délibération →Production des règles → Production des sujets.

Cette proposition ouvre directement la cinquième partie.

Car si les espaces de coopération produisent simultanément des règles et des sujets démocratiques, alors ils doivent être analysés non plus seulement comme des dispositifs organisationnels, mais comme des institutions politiques élémentaires.

La question devient alors :

Comment la coopération déontique se transforme-t-elle en démocratie ?

C'est l'objet de la cinquième partie : **La démocratie dans le travail.**

CINQUIÈME PARTIE

LA DÉMOCRATIE DANS LE TRAVAIL

Introduction de la cinquième partie

De la production des règles à la production du politique

Les parties précédentes ont progressivement établi un déplacement théorique majeur.

La première partie a montré que le travail réel excède toujours les prescriptions qui prétendent l'organiser.

La deuxième partie a démontré que cette insuffisance de la prescription conduit les acteurs à élaborer des formes de coopération fondées sur la discussion et l'interprétation collective.

La troisième partie a mis au jour l'existence d'une activité déontique par laquelle les collectifs produisent eux-mêmes les règles nécessaires à l'action.

La quatrième partie a révélé que cette production normative est simultanément une production de subjectivité : en parlant, en argumentant et en écoutant, les individus se transforment eux-mêmes.

Une question demeure alors ouverte.

Que produit politiquement cette activité ?

Autrement dit :

que se passe-t-il lorsqu'un collectif produit lui-même les règles auxquelles il accepte ensuite de se soumettre ?

La réponse constitue le cœur de cette cinquième partie.

Notre hypothèse est que la démocratie n'apparaît pas d'abord dans les institutions politiques formelles mais dans les pratiques ordinaires de coopération.

La démocratie ne descend pas des institutions vers le travail.

Elle remonte du travail vers les institutions.

L'entreprise, l'hôpital, l'école, l'atelier, le laboratoire ou le service administratif constituent ainsi les lieux souvent invisibles où se fabriquent les compétences, les dispositions et les mécanismes élémentaires de la vie démocratique.

La démocratie organisationnelle ne doit donc plus être conçue comme une simple technique de management participatif.

Elle doit être comprise comme la conséquence politique de la coopération déontique.

L'argument central de cette partie est le suivant :

chaque fois qu'un collectif délibère sur ses propres règles de travail, une forme élémentaire de politique apparaît.

Cette politique n'est pas encore celle de l'État.

Elle n'est pas encore celle des constitutions.

Elle n'est pas encore celle des élections.

Elle est plus fondamentale.

Elle concerne la capacité des êtres humains à produire ensemble les normes qui rendent possible leur coexistence.

Nous entrons ici dans ce que l'on peut appeler la genèse organisationnelle du politique.

CINQUIÈME PARTIE

LA DÉMOCRATIE DANS LE TRAVAIL

Introduction générale de la cinquième partie

Du collectif normatif à la communauté politique

Les parties précédentes ont permis d'établir successivement quatre propositions fondamentales.

La première a montré que toute organisation repose sur un écart irréductible entre prescription et réalité.

La deuxième a démontré que la coopération constitue la réponse collective à cette insuffisance structurelle de la prescription.

La troisième a établi que cette coopération prend la forme d'une activité déontique par laquelle les collectifs produisent les règles effectives du travail.

La quatrième a révélé que cette production normative transforme simultanément les individus eux-mêmes, donnant naissance à des sujets capables de parler, d'écouter, de justifier et de délibérer.

La présente partie franchit un seuil théorique supplémentaire.

Elle soutient que ces mécanismes ne produisent pas seulement des règles, des savoirs et des sujets.

Ils produisent également du politique.

Autrement dit, la coopération déontique ne constitue pas seulement un mécanisme organisationnel.

Elle constitue le mécanisme originaire de la démocratie.

Cette proposition conduit à renverser l'une des hypothèses fondatrices de la théorie politique moderne.

Depuis plusieurs siècles, la démocratie est principalement pensée à partir de ses formes institutionnelles :

- l'État ;
- le parlement ;
- le vote ;
- la représentation ;
- les procédures constitutionnelles.

La présente recherche adopte la perspective inverse.

Elle ne demande pas comment les institutions démocratiques organisent la société.

Elle demande comment les sociétés produisent les capacités démocratiques qui rendent possibles ces institutions.

La réponse proposée est la suivante :

la démocratie naît dans les collectifs confrontés à la nécessité de produire ensemble les règles de leur action commune.

Le travail apparaît alors non comme une sphère subordonnée au politique, mais comme le lieu anthropologique où le politique se constitue.

Ainsi se trouve formulée la thèse centrale de cette partie :

> Le travail réel constitue le lieu originaire de la production du politique.
>
> La démocratie organisationnelle apparaît comme la forme première de la démocratie.
>
> Les institutions politiques ne représentent que la généralisation historique de mécanismes déjà présents dans la coopération déontique.

Chapitre 15

LE TRAVAIL COMME MATRICE DU POLITIQUE

Introduction

La théorie politique classique localise généralement l'origine du politique dans l'État, la cité ou l'espace public.

Cette perspective possède une faiblesse majeure.

Elle suppose déjà constitué ce qu'elle cherche à expliquer :

la capacité des individus à élaborer collectivement des normes légitimes.

Or cette capacité ne surgit pas spontanément.

Elle doit être produite.

La question devient alors :

où se produit-elle ?

La réponse proposée ici est claire :

elle se produit dans le travail.

15.1 Critique des théories institutionnelles du politique

Depuis Hobbes jusqu'à Rawls, la théorie politique a principalement cherché à comprendre comment l'ordre collectif devient possible.

Les réponses divergent mais reposent sur une structure commune.

Le politique apparaît comme une réalité première.

L'État précède les règles.

Les institutions précèdent l'action collective.

La démocratie précède les pratiques démocratiques.

Cette conception présente une inversion analytique fondamentale.

Elle prend pour point de départ ce qui constitue en réalité le point d'arrivée.

Les institutions ne tombent pas du ciel.

Elles sont produites.

La question décisive devient alors :

par quels mécanismes ?

15.2 Le politique avant l'État

Arendt définissait la politique comme l'activité par laquelle des êtres humains apparaissent les uns aux autres dans un monde commun.

Cette intuition peut être prolongée.

Le politique commence dès lors que plusieurs individus doivent décider ensemble de la manière dont ils agiront collectivement.

Or cette situation caractérise précisément le travail.

Le travail réel confronte quotidiennement les acteurs à des problèmes pour lesquels aucune solution prescrite n'existe.

Ils doivent alors :

- discuter ;
- arbitrer ;
- justifier ;
- choisir ;
- décider.

Ces opérations constituent déjà des opérations politiques.

Le politique apparaît ainsi avant l'État.

Il apparaît dans la nécessité pratique de gouverner collectivement l'action commune.

15.3 Le conflit normatif comme origine du politique

La coopération ne naît jamais du consensus.

Elle naît du désaccord.

Les travailleurs ne partagent pas spontanément les mêmes critères de jugement.

Ils diffèrent selon :

- leur métier ;
- leur expérience ;
- leur âge ;

- leur genre ;
- leur santé ;
- leur trajectoire professionnelle.

Ces divergences produisent des conflits normatifs.

Or le politique apparaît précisément lorsque plusieurs conceptions légitimes du bien agir entrent en concurrence.

La coopération déontique transforme ces conflits en délibérations.

Elle convertit l'antagonisme en construction collective.

Le politique naît ainsi de la gestion non violente des conflits normatifs.

15.4 La coopération comme gouvernement de l'action commune

Le cœur du politique réside dans la question du gouvernement.

Comment orienter une action collective ?

La théorie classique répond :

par l'autorité.

La coopération déontique apporte une réponse différente :

par la délibération.

Les collectifs ne se contentent pas d'exécuter des règles.

Ils produisent les règles qui les gouvernent.

Ils deviennent ainsi les auteurs de leur propre ordre normatif.

Cette capacité constitue le noyau fondamental de toute démocratie.

Chapitre 16

LES ESPACES DE DÉLIBÉRATION COMME MICRO-ESPACES PUBLICS

16.1 Relecture critique d'Habermas

La théorie habermassienne de l'espace public constitue l'une des contributions majeures à la pensée démocratique contemporaine.

Habermas a montré que la légitimité démocratique repose sur la discussion rationnelle entre citoyens.

Cette intuition demeure fondamentale.

Cependant, sa théorie laisse ouverte une question essentielle :

où les individus apprennent-ils à délibérer ?

La réponse habermassienne demeure incomplète.

La présente recherche soutient que les compétences délibératives se forment d'abord dans le travail.

L'espace public politique présuppose l'existence d'espaces publics professionnels.

16.2 Les publics professionnels

Dewey définissait un public comme un collectif confronté à des conséquences communes devant être traitées collectivement.

Cette définition correspond exactement aux collectifs de travail.

Les travailleurs forment un public dès lors qu'ils partagent :

- des risques ;
- des contraintes ;
- des responsabilités ;
- des conséquences.

Ils doivent alors construire ensemble des réponses communes.

Le collectif professionnel constitue ainsi une forme particulière de public.

16.3 La délibération située

Contrairement aux espaces publics abstraits décrits par certaines théories politiques, la délibération professionnelle possède une caractéristique particulière.

Elle est située.

Elle porte toujours sur des situations concrètes.

Les staffs hospitaliers étudiés par Dejours illustrent parfaitement ce mécanisme.

On ne discute pas de principes généraux.

On discute d'un cas.

Cette casuistique produit une rationalité profondément ancrée dans le réel.

16.4 L'espace public productif

Les espaces de discussion constituent des espaces publics d'un type spécifique.

Ils ne produisent pas seulement des opinions.

Ils produisent :

- des règles ;
- des savoirs ;
- des coordinations ;
- des institutions.

Ils représentent ainsi la forme la plus concrète de l'espace public.

Ils sont des espaces publics productifs.

Chapitre 17

LA PRODUCTION DE LA LÉGITIMITÉ

Introduction

Toute démocratie repose sur une question fondamentale :

pourquoi obéit-on aux règles ?

La réponse classique renvoie à l'autorité, au droit ou à la représentation.

La coopération déontique révèle une autre source de légitimité.

17.1 Participer pour reconnaître la règle

Une règle imposée peut être appliquée.

Elle est rarement appropriée.

Une règle produite collectivement possède une propriété supplémentaire :

elle est reconnue.

La participation transforme l'obéissance en adhésion.

La légitimité apparaît ainsi comme le produit d'une expérience collective de fabrication normative.

17.2 Reconnaissance et autorité

La reconnaissance joue ici un rôle central.

Lorsque la parole d'un individu est entendue et prise en compte, il reconnaît le collectif comme légitime.

Réciproquement, le collectif reconnaît sa contribution.

La légitimité apparaît ainsi comme un phénomène relationnel.

17.3 Confiance et coopération

La confiance ne constitue pas un préalable à la coopération.

Elle en est le produit.

Chaque accord respecté renforce la confiance.

Chaque règle efficace consolide la crédibilité du collectif.

La confiance apparaît ainsi comme une institution émergente de l'activité déontique.

17.4 Genèse de la légitimité démocratique

Nous pouvons désormais formuler une proposition générale :

> La légitimité ne résulte pas principalement de la hiérarchie.

Elle résulte de la participation à la production des normes.

Cette proposition constitue l'une des contributions majeures de cette recherche.

Chapitre 18

LA DÉMOCRATIE ORGANISATIONNELLE COMME FORME POLITIQUE ÉMERGENTE

Introduction

La démocratie organisationnelle n'est ni une technique managériale ni un dispositif juridique.

Elle constitue une forme politique spécifique résultant de la coopération déontique.

18.1 Délibération

La délibération constitue le mécanisme générateur.

Elle transforme les expériences individuelles en problèmes collectifs.

Elle rend les règles discutables.

Elle ouvre l'espace démocratique.

18.2 Participation

La participation garantit que chacun peut contribuer à la production normative.

Sans participation, il n'existe ni coopération véritable ni démocratie.

18.3 Reconnaissance

La démocratie suppose que les individus soient reconnus comme porteurs d'une expérience légitime.

La reconnaissance constitue ainsi l'infrastructure morale de la démocratie organisationnelle.

18.4 Réversibilité des normes

Une règle démocratique n'est jamais définitive.

Elle demeure révisable.

Cette réversibilité constitue la différence fondamentale entre ordre démocratique et ordre autoritaire.

18.5 Institutionnalisation démocratique

Les accords deviennent progressivement :

- des règles ;
- des routines ;
- des institutions.

La démocratie organisationnelle apparaît lorsque cette institutionnalisation conserve la possibilité permanente de la critique et de la révision.

18.6 Modèle général de la démocratie organisationnelle

Nous pouvons désormais formaliser le modèle théorique mis au jour.

La démocratie organisationnelle émerge lorsque cinq conditions sont réunies :

1. existence d'un espace de délibération ;
2. participation effective des acteurs ;
3. reconnaissance réciproque ;
4. production collective des normes ;
5. révisabilité permanente des règles.

Lorsque ces conditions sont réunies, le collectif devient capable de s'auto-gouverner.

Conclusion générale de la cinquième partie

Cette cinquième partie permet de franchir le seuil théorique décisif de la recherche.

L'analyse a montré que les collectifs de travail ne produisent pas seulement des règles et des savoirs.

Ils produisent également des institutions politiques élémentaires.

Le politique apparaît dès lors non comme une sphère séparée du travail, mais comme une dimension constitutive de toute coopération organisée.

La démocratie organisationnelle cesse ainsi d'apparaître comme une application locale de principes politiques élaborés ailleurs.

Elle devient au contraire le lieu originaire de leur genèse.

Nous pouvons désormais formuler la proposition centrale qui ouvrira la sixième partie :

> Les collectifs produisent les normes.
>
> Les normes produisent les institutions.
>
> Les institutions produisent la légitimité.
>
> La légitimité produit la démocratie.

La coopération déontique apparaît ainsi comme le mécanisme fondamental par lequel les

sociétés fabriquent simultanément leur ordre normatif, leur ordre politique et leur ordre démocratique.

CINQUIÈME PARTIE
LE TRAVAIL RÉEL COMME FORME ÉLÉMENTAIRE DU POLITIQUE

La coopération déontique comme matrice anthropologique de la démocratie

INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'ambition de cette cinquième partie est de franchir le seuil théorique décisif de cette recherche.

Les analyses précédentes ont permis d'établir successivement que le travail réel constitue le lieu de production d'ajustements pratiques irréductibles à la prescription, que ces ajustements ne peuvent être stabilisés qu'à travers des mécanismes de coopération, que cette coopération suppose une activité déontique de production de règles et que cette activité transforme simultanément les normes et les sujets qui les élaborent.

Il reste désormais à démontrer une proposition plus fondamentale encore.

Les collectifs de travail ne produisent pas seulement des règles.

Ils produisent du politique.

Cette proposition implique une rupture profonde avec la plupart des traditions de la philosophie politique, de la sociologie politique et des théories des organisations.

Depuis plusieurs siècles, la réflexion sur le politique est dominée par une même représentation implicite : le politique serait d'abord localisé dans les institutions spécialisées de gouvernement.

L'État, le droit, la représentation, les partis, les administrations ou les procédures constitutionnelles apparaissent alors comme les lieux privilégiés de la production du politique.

Le travail n'y occupe qu'une position secondaire.

Il est pensé comme un objet de régulation politique.

Il n'est presque jamais pensé comme un lieu de production du politique lui-même.

La présente recherche défend une hypothèse inverse.

Le politique n'apparaît pas d'abord dans les institutions.

Il apparaît dans la nécessité pratique de gouverner collectivement l'action commune.

Or cette nécessité se manifeste quotidiennement dans le travail réel.

Chaque fois qu'un collectif doit décider comment agir, arbitrer entre plusieurs conceptions du bien faire, résoudre un conflit normatif, produire une règle ou justifier une décision, il accomplit une activité qui possède déjà une nature politique.

Le travail réel constitue ainsi la forme élémentaire du politique.

La coopération déontique apparaît dès lors comme le mécanisme anthropologique fondamental par lequel les groupes humains produisent simultanément des normes, des institutions, de la légitimité et finalement de la démocratie.

Cette partie poursuit donc un double objectif.

D'une part, démontrer que le politique trouve son origine empirique dans les processus ordinaires de coopération.

D'autre part, établir que la démocratie n'est pas un principe extérieur au travail mais une propriété émergente de l'activité déontique des collectifs.

L'enjeu dépasse largement la sociologie du travail.

Il s'agit de proposer une théorie générale de la genèse du politique à partir du travail réel.

CHAPITRE 15

L'ORIGINE ANTHROPOLOGIQUE DU POLITIQUE

15.1 Le problème oublié de la théorie politique

L'une des énigmes les plus remarquables de la pensée politique moderne réside dans ce qu'elle laisse dans l'ombre.

Depuis plusieurs siècles, la philosophie politique s'interroge sur les institutions du pouvoir, sur les formes de gouvernement, sur la souveraineté, sur la représentation, sur la citoyenneté, sur la légitimité ou sur la démocratie. Elle a produit des théories sophistiquées de l'État, du contrat social, de la justice, du droit et de l'espace public.

Mais elle s'est beaucoup moins intéressée à une question plus élémentaire encore :

Comment les êtres humains deviennent-ils capables de produire ensemble les normes qui rendent possible leur coexistence ?

Cette question est pourtant décisive.

Avant qu'il existe un État, il faut déjà que des individus soient capables de coopérer.

Avant qu'il existe une institution, il faut déjà que des acteurs soient capables d'établir des règles.

Avant qu'il existe une autorité reconnue, il faut déjà qu'un groupe ait produit les conditions de sa propre reconnaissance.

Autrement dit, les institutions politiques supposent toujours l'existence préalable d'une capacité collective à fabriquer du normatif.

Or c'est précisément cette capacité que les théories classiques tendent à présupposer au lieu de l'expliquer.

Chez Hobbes, le Léviathan résout le problème de la guerre de tous contre tous, mais demeure relativement silencieux sur les mécanismes concrets par lesquels les individus

deviennent capables de reconnaître une autorité commune.

Chez Rousseau, la volonté générale apparaît comme fondement de la légitimité politique, mais la genèse pratique de cette volonté demeure largement indéterminée.

Chez Kant, l'autonomie constitue le principe de la rationalité morale, mais les conditions sociales de sa formation restent secondaires.

Chez Rawls enfin, les principes de justice sont construits dans une situation hypothétique idéale, laissant dans l'ombre les processus empiriques par lesquels les collectifs élaborent effectivement leurs accords normatifs.

La difficulté commune à ces approches réside dans leur tendance à partir d'individus déjà capables de délibérer, de juger, de justifier leurs choix et de reconnaître la validité d'une règle.

La capacité politique apparaît comme donnée.

Elle n'est pas elle-même interrogée.

La présente recherche adopte une perspective inverse.

Elle considère que la capacité à produire collectivement des normes constitue elle-même un phénomène social devant être expliqué.

L'objet fondamental d'une théorie du politique ne devrait donc pas être seulement l'analyse des institutions constituées.

Il devrait être l'étude des processus par lesquels des groupes humains deviennent capables de s'auto-organiser normativement.

Cette reformulation déplace radicalement le centre de gravité de l'analyse.

La question n'est plus :

Comment gouverner une société déjà constituée ?

La question devient :

Comment une collectivité devient-elle capable de produire les normes qui la constituent comme collectivité ?

À ce niveau d'analyse, le regard se déplace naturellement vers le travail.

Car c'est dans le travail réel que les êtres humains rencontrent quotidiennement la nécessité pratique de construire ensemble les règles qui rendent possible leur action commune.

Le travail apparaît alors non plus comme un objet périphérique de la théorie politique mais comme son laboratoire anthropologique fondamental.

15.2 Les limites des modèles contractualistes

La tradition contractualiste constitue probablement la tentative la plus influente de penser l'origine du politique.

De Hobbes à Rousseau, puis de Locke à Rawls, le contrat représente la figure théorique par laquelle les individus acceptent de se soumettre à des règles communes afin de rendre possible la vie collective.

L'importance historique de cette tradition est considérable.

Elle a permis de substituer l'idée de consentement à celle de domination pure.

Elle a fondé la légitimité sur l'accord plutôt que sur la force.

Elle a ouvert la voie aux conceptions modernes de la démocratie.

Cependant, malgré sa puissance théorique, le contractualisme demeure confronté à une difficulté majeure.

Le contrat suppose déjà résolu le problème qu'il prétend expliquer.

Pour contracter, les individus doivent déjà posséder certaines compétences fondamentales :

- comprendre les conséquences de leurs choix ;
- reconnaître la validité d'arguments ;
- justifier leurs préférences ;
- accepter des compromis ;
- respecter des engagements ;
- reconnaître autrui comme partenaire légitime.

Or ces capacités ne sont pas naturelles.

Elles sont produites.

Elles résultent d'expériences sociales concrètes.

Le contractualisme explique pourquoi des individus rationnels accepteraient des règles communes.

Il explique beaucoup moins comment ils deviennent capables de produire ensemble ces règles.

La difficulté est d'autant plus importante que les situations réelles de coopération ne ressemblent jamais aux conditions idéalisées du contrat.

Les acteurs disposent d'informations incomplètes.

Ils poursuivent des finalités multiples.

Ils occupent des positions inégales.

Ils interprètent différemment les situations.

Ils sont traversés par des conflits de valeurs.

La coordination doit pourtant être réalisée.

La coopération doit pourtant fonctionner.

La normativité doit pourtant émerger.

Le problème fondamental du politique ne consiste donc pas seulement à conclure un contrat.

Il consiste à fabriquer continuellement les conditions de possibilité du contrat lui-même.

Or cette fabrication permanente est précisément ce qui caractérise le travail réel.

Chaque collectif de travail constitue en quelque sorte un contractualisme pratique permanent.

Les règles n'y sont jamais définitivement acquises.

Elles doivent être continuellement discutées, ajustées, réinterprétées et réélaborées.

La coopération déontique apparaît ainsi comme la forme empirique concrète de ce que le contractualisme ne pouvait penser qu'abstraitement.

Elle représente la production continue des conditions normatives de l'action commune.

Ainsi, là où le contrat social décrit un événement fondateur hypothétique, le travail réel révèle un processus instituant permanent.

Le politique cesse alors d'apparaître comme un acte originel unique.

Il devient un travail collectif incessant de fabrication du commun.

15.3 Le travail réel comme situation politique primitive

L'hypothèse centrale de cette recherche peut désormais être formulée avec davantage de précision.

Le travail réel constitue la situation anthropologique primitive à partir de laquelle émerge le politique.

Cette proposition exige d'être soigneusement explicitée.

Par « situation politique primitive », il ne faut pas entendre une forme historique archaïque ou rudimentaire.

Il s'agit d'une structure fondamentale de l'expérience humaine.

Une situation devient politique lorsqu'un groupe d'individus doit décider collectivement de la manière dont il orientera une action commune alors qu'aucune solution préexistante ne s'impose de manière évidente.

Cette définition comporte quatre dimensions essentielles :

1. l'existence d'une interdépendance ;
2. l'existence d'un problème commun ;
3. la pluralité des solutions possibles ;
4. la nécessité d'une décision collective.

Or ces quatre conditions caractérisent exactement le travail réel.

Le réel du travail introduit constamment des situations imprévues.

Les prescriptions deviennent insuffisantes.

Les procédures ne permettent plus de décider automatiquement.

Les acteurs doivent interpréter.

Ils doivent arbitrer.

Ils doivent choisir.

Ils doivent coordonner leurs choix.

Chaque situation de travail devient alors un problème de gouvernement pratique.

Qui décide ?

Selon quels critères ?

Au nom de quelles valeurs ?

Pour quelles conséquences ?

Ces questions sont déjà des questions politiques.

Le politique n'apparaît donc pas lorsque survient l'État.

Il apparaît dès que l'action collective devient problématique.

Le travail réel constitue ainsi le lieu privilégié où cette problématicité se manifeste

quotidiennement.

Dans cette perspective, les espaces de discussion analysés dans les chapitres précédents prennent une signification nouvelle.

Ils ne sont plus seulement des dispositifs de coordination.

Ils deviennent des lieux de production du politique.

Les staffs hospitaliers, les réunions d'équipe, les synthèses cliniques, les groupes de résolution de problèmes ou les collectifs professionnels apparaissent comme des formes élémentaires de gouvernement de l'action commune.

Leur fonction ne consiste pas seulement à produire de l'efficacité.

Ils produisent les conditions normatives permettant à une pluralité d'acteurs de vivre et d'agir ensemble.

C'est précisément cette fonction qui définit le politique dans son sens anthropologique le plus fondamental.

15.4 Le conflit normatif comme condition d'apparition du politique

L'une des idées les plus profondément enracinées dans la pensée politique moderne consiste à considérer le conflit comme une menace pour l'ordre collectif.

Depuis Hobbes notamment, le politique est souvent conçu comme le mécanisme destiné à neutraliser les conflits afin de garantir la stabilité sociale.

Dans cette perspective, le conflit apparaît comme ce qui précède le politique.

Le politique apparaît comme ce qui le résout.

L'analyse du travail réel conduit à inverser cette représentation.

Le conflit n'est pas extérieur au politique.

Il en constitue la condition d'apparition.

Le politique ne naît pas lorsque le conflit disparaît.

Il naît lorsqu'un conflit doit être traité collectivement sans recours à la violence.

Cette proposition devient particulièrement visible dans l'analyse de la coopération.

Contrairement aux représentations consensualistes de l'action collective, les collectifs de travail ne sont jamais constitués d'individus partageant spontanément les mêmes conceptions du bien agir.

Les travailleurs sont porteurs d'expériences différentes.

Ils occupent des positions différentes.

Ils disposent de compétences différentes.

Ils sont confrontés à des contraintes différentes.

Ils développent par conséquent des jugements différents sur ce qu'il convient de faire.

L'infirmière ne juge pas nécessairement la situation comme le médecin.

L'opérateur expérimenté ne perçoit pas les mêmes risques que le nouvel entrant.

Le technicien de maintenance n'évalue pas les priorités de la même manière que le responsable de production.

Le conflit apparaît alors non comme une anomalie mais comme une propriété structurelle de toute coopération.

La raison en est simple.

Le travail réel confronte constamment les acteurs à des arbitrages impossibles à résoudre par la seule référence à la prescription.

Les règles officielles ne suffisent plus.

Les procédures deviennent ambiguës.

Les critères d'action entrent en concurrence.

Faut-il privilégier la rapidité ou la sécurité ?

La qualité ou la quantité ?

L'autonomie ou la standardisation ?

La satisfaction immédiate de l'usager ou la soutenabilité à long terme du système ?

Aucune réponse ne s'impose naturellement.

Chaque réponse implique un jugement.

Chaque jugement engage des valeurs.

Chaque valeur peut être contestée.

Le conflit devient alors un conflit normatif.

Or c'est précisément ici que le politique commence.

Le politique apparaît lorsqu'une pluralité de conceptions légitimes du bien faire doit être confrontée, discutée et arbitrée.

Il naît de la coexistence de plusieurs rationalités concurrentes.

Cette idée rapproche la coopération déontique de certaines intuitions fondamentales de la philosophie politique contemporaine.

Chez Hannah Arendt, le politique apparaît à partir de la pluralité humaine.

Chez Claude Lefort, il naît de l'impossibilité d'incarner définitivement le fondement de l'ordre social.

Chez Castoriadis, il émerge de la capacité d'une collectivité à interroger ses propres institutions.

Ces approches convergent vers une même intuition :

l'unité ne précède pas le politique.

Elle en constitue le résultat toujours provisoire.

Le travail réel confirme empiriquement cette hypothèse.

Les collectifs ne coopèrent pas parce qu'ils sont d'accord.

Ils coopèrent parce qu'ils ont appris à transformer leurs désaccords en activité délibérative.

Le conflit normatif apparaît ainsi comme la matière première du politique.

La coopération déontique en constitue le mécanisme de transformation.

Là où la violence cherche à éliminer le conflit, la politique cherche à l'organiser.

Là où la domination impose une solution unilatérale, la délibération construit une solution partageable.

Le politique naît donc lorsque le conflit cesse d'être destructeur pour devenir producteur de normativité.

Cette proposition possède une portée théorique considérable.

Elle conduit à concevoir la démocratie non comme la disparition des conflits mais comme leur institutionnalisation réflexive.

Elle conduit surtout à reconnaître que cette institutionnalisation trouve son origine dans les pratiques ordinaires du travail réel.

15.5 Gouverner l'action commune : définition minimale du politique

Si le conflit normatif constitue la condition d'apparition du politique, il demeure nécessaire de préciser ce que l'on entend ici par « politique ».

La notion est l'une des plus disputées des sciences sociales.

Certaines approches l'identifient à l'État.

D'autres à la domination.

D'autres encore à la lutte pour le pouvoir.

La perspective développée dans cette recherche adopte un point de départ plus fondamental.

Le politique désigne l'ensemble des activités par lesquelles un collectif produit les orientations légitimes de son action commune.

Cette définition minimale présente plusieurs avantages.

Elle permet d'abord de dégager le politique de ses seules formes institutionnelles.

Le politique n'est plus réductible à l'appareil d'État.

Il n'est plus limité aux institutions représentatives.

Il n'est plus réservé aux sphères spécialisées du gouvernement.

Il devient une propriété générale de toute situation dans laquelle des acteurs doivent décider ensemble de ce qu'ils vont faire.

Cette définition permet ensuite de comprendre pourquoi le travail réel constitue un lieu privilégié d'émergence du politique.

Les collectifs de travail sont constamment confrontés à des problèmes de gouvernement.

Ils doivent décider :

comment agir ;

qui fait quoi ;

selon quels critères ;

dans quel ordre ;

avec quelles priorités ;

au nom de quelles valeurs.

Ces questions ne relèvent pas uniquement de la technique.

Elles relèvent du gouvernement de l'action collective.

Or gouverner signifie précisément orienter une action commune dans un univers caractérisé par l'incertitude et la pluralité des possibles.

Sous cet angle, les espaces de discussion analysés précédemment apparaissent comme de véritables dispositifs politiques.

Ils remplissent simultanément plusieurs fonctions fondamentales :

- ils rendent visibles les problèmes communs ;
- ils permettent l'expression des désaccords ;
- ils organisent la confrontation des arguments ;
- ils produisent des arbitrages ;
- ils stabilisent des décisions collectives ;
- ils assurent leur révision lorsque les circonstances changent.

Autrement dit, ils accomplissent exactement les opérations qui caractérisent toute activité politique.

Cette observation conduit à une proposition théorique importante.

Le gouvernement de l'action commune précède historiquement et logiquement les formes institutionnelles du gouvernement.

Avant de gouverner une cité, il faut apprendre à gouverner une activité.

Avant de gouverner une population, il faut apprendre à gouverner une coopération.

Avant de gouverner un État, il faut apprendre à gouverner une situation collective.

Le travail réel représente ainsi l'une des matrices historiques et anthropologiques de cette compétence fondamentale.

La politique apparaît alors moins comme une sphère spécialisée que comme une capacité collective à produire des orientations légitimes de l'action.

Cette capacité se construit d'abord dans les expériences ordinaires de coopération.

Elle trouve dans le travail son terrain privilégié d'apprentissage et de développement.

15.6 Le politique avant l'État

La conséquence la plus importante des analyses précédentes peut désormais être formulée.

Le politique précède l'État.

Cette proposition peut sembler paradoxale tant la tradition moderne a identifié le politique à l'institution étatique.

Pourtant, une analyse génétique du phénomène politique conduit à une conclusion différente.

L'État constitue une forme historiquement particulière d'organisation du politique.

Il n'en constitue pas l'origine.

L'origine du politique doit être recherchée plus profondément.

Elle se situe dans les situations où des groupes humains doivent construire ensemble les conditions de leur coexistence et de leur action commune.

Cette nécessité est beaucoup plus ancienne que l'État.

Elle est aussi ancienne que la coopération humaine elle-même.

Partout où des individus doivent coordonner leurs actions, partager des ressources,

résoudre des conflits ou élaborer des règles communes, apparaît une activité que l'on peut qualifier de politique au sens anthropologique du terme.

Cette perspective rejoint certaines intuitions majeures de l'anthropologie politique.

Les sociétés sans État étudiées par Pierre Clastres ne sont pas dépourvues de politique.

Elles développent au contraire des formes complexes de régulation collective.

De même, les travaux d'Elinor Ostrom ont montré que des communautés locales peuvent produire durablement des règles légitimes sans intervention d'une autorité centralisée.

Ces recherches révèlent une réalité fondamentale :

la capacité politique des collectifs précède les appareils spécialisés de gouvernement.

Le travail réel permet d'observer directement ce phénomène.

Lorsqu'une équipe hospitalière construit ses propres règles d'intervention.

Lorsqu'un collectif d'enseignants élabore ses critères pédagogiques.

Lorsqu'une équipe industrielle définit ses procédures de sécurité.

Lorsqu'un groupe professionnel arbitre entre plusieurs conceptions du travail bien fait.

Nous assistons déjà à une activité politique.

Cette activité possède tous les attributs fondamentaux du politique :

elle implique des normes ;

elle implique des arbitrages ;

elle implique des justifications ;

elle implique de la légitimité ;

elle implique une forme de gouvernement collectif.

Le politique existe donc avant sa cristallisation dans les institutions spécialisées.

L'État apparaît comme une forme secondaire et historiquement élaborée d'un processus beaucoup plus fondamental.

Ce processus est celui par lequel des êtres humains confrontés à des problèmes communs produisent collectivement les règles de leur coexistence.

La contribution théorique centrale de ce chapitre peut alors être formulée de manière synthétique.

Le politique ne naît ni de la souveraineté, ni du droit, ni de l'État.

Il naît de la nécessité pratique de coordonner une action commune dans un univers marqué par l'incertitude, la pluralité des valeurs et l'irréductibilité du réel.

Or cette nécessité se manifeste quotidiennement dans le travail.

Le travail réel apparaît ainsi comme la forme anthropologique élémentaire du politique.

La coopération déontique constitue le mécanisme par lequel cette forme élémentaire produit progressivement des normes, des institutions, de la légitimité et, à terme, les conditions mêmes de possibilité de la démocratie.

Nous pouvons dès lors franchir une étape supplémentaire de la démonstration.

Si le politique trouve son origine dans l'activité déontique des collectifs, il devient nécessaire d'expliquer comment cette activité produit non seulement des règles mais également des institutions.

Tel sera l'objet du chapitre suivant consacré à **la coopération déontique comme activité instituante**.

CHAPITRE 16

LA COOPÉRATION DÉONTIQUE COMME ACTIVITÉ INSTITUANTE

Introduction

Les chapitres précédents ont permis d'établir que le travail réel constitue le lieu originaire de production des normes et que cette production normative possède déjà une dimension politique fondamentale.

Une question demeure cependant ouverte.

Comment les règles élaborées dans les espaces de discussion acquièrent-elles une stabilité suffisante pour organiser durablement l'action collective ?

Autrement dit :

comment passe-t-on de la production des normes à la production des institutions ?

Cette question est décisive.

Elle constitue même l'un des problèmes centraux de toute théorie du social.

Les traditions sociologiques classiques ont généralement considéré les institutions comme des cadres préexistants imposant leurs contraintes aux acteurs.

Durkheim voit dans les institutions des faits sociaux extérieurs aux individus.

Weber les analyse comme des systèmes stabilisés de domination légitime.

Parsons les interprète comme des mécanismes de régulation fonctionnelle.

Les théories organisationnelles contemporaines les décrivent souvent comme des structures destinées à réduire l'incertitude et à coordonner les comportements.

Ces approches ont incontestablement mis en lumière le rôle structurant des institutions.

Mais elles laissent souvent dans l'ombre une question plus fondamentale :

qui produit les institutions ?

L'institution apparaît fréquemment comme un donné.

Elle est rarement étudiée dans sa genèse.

Or les analyses développées dans cette recherche conduisent à une hypothèse différente.

Les institutions ne précèdent pas l'action collective.

Elles en résultent.

Elles ne constituent pas le point de départ de la coopération.

Elles en constituent la sédimentation historique.

L'institution apparaît ainsi comme la stabilisation durable d'accords produits au cours de l'activité déontique.

Cette proposition conduit à reformuler radicalement la question institutionnelle.

Les institutions ne sont plus envisagées comme des structures imposées aux collectifs.

Elles deviennent les produits historiques de leur activité normative.

La coopération déontique apparaît alors non seulement comme un mécanisme de production des règles mais également comme un mécanisme de production des institutions elles-mêmes.

L'ambition de ce chapitre est de démontrer cette proposition.

Nous montrerons successivement que l'institution trouve son origine dans la stabilisation des accords collectifs, que l'activité déontique constitue une activité instituante permanente, que cette perspective permet de prolonger la théorie castoriadienne de l'auto-institution de la société, qu'elle renouvelle la sociologie durkheimienne du fait normatif, et qu'elle conduit finalement à concevoir la coopération comme le mécanisme général d'institution du social.

16.1 De l'accord à l'institution

L'accord constitue l'unité élémentaire de la coopération.

Il représente le premier niveau de stabilisation du collectif.

À travers la discussion, les controverses et les arbitrages, les membres d'un groupe parviennent progressivement à élaborer une interprétation commune de la manière dont une situation doit être traitée.

L'accord apparaît alors comme le résultat provisoire d'un travail collectif de coordination normative.

Cependant, tous les accords ne deviennent pas des institutions.

La plupart demeurent ponctuels.

Ils répondent à une situation particulière avant de disparaître avec elle.

L'institution suppose une transformation supplémentaire.

Pour qu'un accord devienne institution, plusieurs conditions doivent être réunies.

D'abord, il doit être répété.

Une solution occasionnelle ne constitue pas encore une institution.

Il faut que le collectif revienne régulièrement à cette manière d'agir.

Ensuite, il doit être reconnu.

Les membres du groupe doivent considérer cet accord comme une référence légitime.

Enfin, il doit être transmissible.

Les nouveaux entrants doivent pouvoir l'apprendre et le reproduire.

Ce triple processus de répétition, de reconnaissance et de transmission transforme progressivement l'accord en règle durable.

Lorsque cette stabilisation atteint un certain seuil, l'accord cesse d'apparaître comme une décision ponctuelle.

Il devient une évidence pratique.

Les acteurs ne se demandent plus constamment pourquoi ils agissent ainsi.

Ils considèrent désormais cette manière de faire comme normale.

C'est précisément ce moment que l'on peut qualifier d'institutionnalisation.

L'institution apparaît donc comme une mémoire collective de la coopération.

Elle conserve les solutions produites par les générations précédentes de travailleurs.

Elle représente une forme de capital normatif accumulé.

Mais cette mémoire ne doit jamais être interprétée comme une réalité figée.

Car les institutions continuent d'être reproduites par l'activité quotidienne des acteurs.

Leur stabilité dépend en permanence de leur réactivation pratique.

Ainsi, contrairement aux représentations réifiées des institutions, celles-ci apparaissent ici comme des processus continuellement entretenus par l'activité déontique des collectifs.

16.2 L'activité déontique comme travail d'institution

L'activité déontique peut désormais être définie plus précisément.

Dans les chapitres précédents, elle a été analysée comme le processus de production des règles nécessaires à l'action collective.

Cette définition demeure juste.

Elle apparaît cependant insuffisante.

Car produire une règle ne signifie pas seulement résoudre un problème local.

Produire une règle signifie également transformer durablement les conditions d'existence du collectif.

Chaque règle modifie les attentes mutuelles.

Chaque règle redéfinit les responsabilités.

Chaque règle reconfigure les rapports entre les acteurs.

Chaque règle transforme donc la structure même de l'organisation.

Autrement dit, chaque activité normative possède simultanément une dimension instituante.

Lorsque des infirmières élaborent collectivement une nouvelle manière de transmettre les informations cliniques.

Lorsque des enseignants construisent des critères communs d'évaluation.

Lorsque des opérateurs industriels définissent ensemble les procédures permettant de garantir la sécurité.

Ils ne produisent pas seulement des solutions techniques.

Ils produisent des institutions.

Ils fabriquent des dispositifs durables qui orienteront les comportements futurs.

Cette observation conduit à une conclusion importante.

L'institution n'est pas un événement exceptionnel.

Elle constitue une activité quotidienne.

Les collectifs instituent continuellement leur propre monde social.

Chaque espace de délibération devient ainsi un espace de production institutionnelle.

Chaque controverse constitue potentiellement un moment instituant.

Chaque accord représente un fragment d'institution en devenir.

La coopération déontique apparaît dès lors comme un travail permanent d'institution du réel social.

16.3 Castoriadis et l'auto-institution du collectif

La théorie de Cornelius Castoriadis fournit ici un cadre conceptuel particulièrement fécond.

L'une de ses contributions majeures consiste à avoir montré que toute société est fondamentalement auto-instituante.

Les institutions ne trouvent pas leur origine dans une nécessité naturelle.

Elles résultent de l'activité créatrice des collectifs humains.

Toute société produit elle-même les significations qui organisent son existence.

Cette intuition rejoint profondément les résultats de la présente recherche.

Cependant, l'analyse du travail réel permet de préciser le mécanisme concret de cette auto-institution.

Chez Castoriadis, l'activité instituante demeure souvent décrite à un niveau macrosocial.

L'accent est mis sur l'imaginaire social et sur la création historique des significations collectives.

L'étude de la coopération déontique permet de descendre à un niveau plus microsociologique.

Elle révèle les opérations concrètes par lesquelles cette auto-institution se réalise quotidiennement.

Les espaces de discussion apparaissent alors comme des laboratoires de l'institution.

C'est là que les collectifs interprètent les situations.

C'est là qu'ils élaborent les compromis.

C'est là qu'ils produisent les accords.

C'est là qu'ils fabriquent les règles.

C'est là finalement qu'ils instituent leur propre ordre social.

La coopération déontique constitue ainsi le mécanisme pratique de l'auto-institution collective.

Elle représente la médiation manquante entre les interactions locales et la production des institutions.

16.4 Durkheim et la production du fait normatif

La sociologie durkheimienne permet d'éclairer une autre dimension essentielle du problème.

Durkheim a montré que les faits sociaux possèdent une réalité spécifique.

Ils exercent une contrainte sur les individus.

Ils orientent leurs conduites.

Ils structurent leurs représentations.

Cependant, la sociologie classique s'est davantage intéressée à la force des institutions qu'à leur genèse.

L'analyse du travail réel permet de compléter cette perspective.

Les faits sociaux apparaissent alors non seulement comme des réalités contraignantes mais également comme des productions collectives.

La contrainte institutionnelle n'est pas première.

Elle est le résultat d'un long processus de fabrication normative.

Ce que Durkheim observait comme un fait social stabilisé peut être réinterprété comme le produit historique d'une activité déontique antérieure.

L'institution devient ainsi intelligible dans sa dynamique de formation.

Elle cesse d'être une donnée.

Elle redevient un processus.

Cette reformulation ne contredit pas Durkheim.

Elle prolonge sa démarche en réintroduisant la question de la genèse des normes.

Le fait social apparaît alors comme la forme stabilisée d'une activité collective de production normative.

16.5 Les collectifs de travail comme communautés instituantes

L'une des conclusions majeures de cette recherche réside dans la requalification théorique des collectifs de travail.

Les organisations ont longtemps été analysées comme des structures d'exécution.

Les collectifs y apparaissaient essentiellement comme des agents chargés d'appliquer des prescriptions élaborées ailleurs.

L'étude du travail réel conduit à une vision radicalement différente.

Les collectifs apparaissent comme des communautés instituantes.

Ils ne se contentent pas d'exécuter des règles.

Ils produisent les règles qui rendent leur activité possible.

Ils ne se contentent pas d'habiter des institutions.

Ils les fabriquent.

Cette fonction instituante devient particulièrement visible dans les organisations confrontées à l'incertitude.

Plus les situations sont complexes, plus la part de production normative assurée par les collectifs augmente.

Dans les univers de haute fiabilité, dans les métiers du soin, dans l'enseignement, dans la maintenance industrielle ou dans les activités de sécurité, l'institution ne peut être réduite

à un corpus formel de procédures.

Elle doit être continuellement recréée par les acteurs eux-mêmes.

Le collectif apparaît alors comme le véritable sujet de l'institution.

16.6 La coopération comme mécanisme général d'institution du social

Nous pouvons désormais formuler la proposition générale vers laquelle converge l'ensemble de ce chapitre.

La coopération constitue le mécanisme fondamental d'institution du social.

Cette proposition possède une portée qui dépasse largement le cadre du travail.

Ce qui a été observé dans les collectifs professionnels concerne en réalité l'ensemble des formes de vie collective.

Partout où des êtres humains doivent agir ensemble, ils produisent des règles.

Partout où ces règles se stabilisent, elles deviennent des institutions.

Partout où des institutions émergent, elles organisent durablement les conduites.

La coopération déontique apparaît ainsi comme le moteur fondamental de ce processus.

Elle constitue le point de passage entre l'action et l'institution.

Entre le conflit et l'ordre.

Entre l'expérience et la règle.

Entre le collectif et le social.

Nous pouvons dès lors reformuler l'une des propositions centrales de cette thèse :

Les institutions ne produisent pas les normes.

Les normes produisent les institutions.

Et les normes elles-mêmes sont produites par les collectifs engagés dans l'activité déontique du travail réel.

Cette conclusion marque une étape décisive dans la démonstration générale.

Après avoir montré comment les collectifs produisent des règles puis des institutions, il devient désormais possible d'examiner une question plus fondamentale encore :

comment ces institutions produisent-elles la légitimité ?

C'est à cette question qu'est consacré le chapitre suivant : **La fabrication de la légitimité**.

CHAPITRE 17

LA FABRICATION DE LA LÉGITIMITÉ

Introduction

La démonstration conduite jusqu'ici a permis d'établir trois résultats majeurs.

Premièrement, le travail réel confronte les collectifs à des situations que les prescriptions ne permettent jamais de résoudre intégralement.

Deuxièmement, cette insuffisance structurelle de la prescription rend nécessaire une activité de coopération par laquelle les acteurs élaborent collectivement des ajustements permettant l'action efficace.

Troisièmement, cette coopération prend la forme d'une activité déontique au cours de laquelle les collectifs produisent leurs propres règles de travail, lesquelles se stabilisent progressivement sous forme d'institutions locales.

Une question fondamentale demeure cependant ouverte.

Même lorsqu'une règle a été produite collectivement, pourquoi est-elle reconnue comme valable ?

Pourquoi certains accords acquièrent-ils une force normative durable alors que d'autres disparaissent rapidement ?

Pourquoi des individus acceptent-ils de se conformer à une règle alors même qu'aucune contrainte matérielle immédiate ne les y oblige ?

Autrement dit :

comment les institutions produites par la coopération déontique deviennent-elles légitimes ?

Cette question constitue l'un des problèmes centraux de toute théorie politique.

Depuis Weber, la légitimité désigne la croyance dans la validité d'un ordre.

Mais cette définition, aussi importante soit-elle, laisse ouverte une interrogation plus profonde :

d'où provient cette croyance ?

Les théories classiques tendent à situer son origine dans la tradition, le droit, la représentation ou l'autorité institutionnelle.

La présente recherche défend une hypothèse différente.

La légitimité n'est pas d'abord produite par les institutions.

Elle est produite par les processus collectifs qui rendent les institutions possibles.

Autrement dit, la légitimité n'est pas l'origine de la coopération.

Elle en constitue l'un des produits.

La coopération déontique ne produit donc pas seulement des règles.

Elle produit également les conditions de leur reconnaissance.

Cette proposition conduit à une inversion théorique majeure.

Ce n'est pas parce qu'une règle est légitime qu'elle est acceptée.

C'est parce que les individus ont participé à sa fabrication qu'elle devient légitime.

La légitimité apparaît ainsi comme une propriété émergente de l'activité collective de production normative.

17.1 Pourquoi les individus reconnaissent-ils les règles ?

La théorie politique moderne a longtemps traité la reconnaissance des règles comme un problème de soumission.

Comment obtenir l'obéissance ?

Comment assurer la stabilité de l'ordre ?

Comment rendre durable la conformité des comportements ?

Cette problématique traverse aussi bien Hobbes que Weber, Parsons ou une partie importante des théories organisationnelles contemporaines.

Pourtant, lorsqu'on observe le travail réel, la question se pose différemment.

Les travailleurs ne se demandent pas seulement quelles règles ils doivent appliquer.

Ils se demandent continuellement :

quelles règles méritent d'être suivies ?

Cette distinction est essentielle.

Une règle prescrite peut être appliquée sous la contrainte.

Une règle légitime est reconnue comme valable indépendamment de la contrainte.

La reconnaissance ne renvoie donc pas à l'obéissance.

Elle renvoie à l'adhésion.

Or cette adhésion ne résulte pas principalement de la position hiérarchique de celui qui édicte la règle.

Elle dépend largement des conditions dans lesquelles cette règle a été élaborée.

Les enquêtes de psychodynamique du travail montrent que les travailleurs acceptent plus volontiers les contraintes lorsqu'ils comprennent leur nécessité et lorsqu'ils ont pu participer à leur élaboration.

Inversement, les règles imposées unilatéralement sont fréquemment contournées, adaptées ou discrètement neutralisées.

Cette observation conduit à une première proposition générale :

les individus reconnaissent les règles lorsqu'ils peuvent reconnaître leur propre contribution dans leur élaboration.

La légitimité apparaît ainsi comme une forme de réflexivité collective.

Une règle devient légitime lorsqu'elle porte la trace du collectif qui l'a produite.

17.2 Participation et acceptabilité normative

Cette relation entre participation et légitimité constitue l'un des mécanismes fondamentaux mis au jour par cette recherche.

Dans les espaces de délibération étudiés précédemment, les règles émergent à travers un processus de confrontation argumentée.

Les individus y exposent leurs expériences.

Ils justifient leurs positions.

Ils critiquent celles des autres.

Ils recherchent des compromis acceptables.

Au terme de ce processus, la règle qui émerge n'est généralement la préférence de personne.

Elle constitue une construction collective.

Sa force ne réside pas dans son caractère parfait.

Elle réside dans son caractère partagé.

La participation modifie profondément le rapport subjectif à la norme.

Lorsqu'un individu participe à la délibération, il ne se trouve plus face à une règle extérieure.

Il devient coproducteur de la règle.

L'obéissance se transforme alors en engagement.

Cette transformation possède une portée politique considérable.

Dans les modèles hiérarchiques classiques, la norme est produite ailleurs puis appliquée ici.

Dans la coopération déontique, la norme est produite là où elle sera appliquée.

La distance entre auteur et destinataire tend alors à disparaître.

Cette disparition constitue l'un des fondements les plus profonds de la légitimité démocratique.

Plus une règle résulte d'une participation effective à sa production, plus elle apparaît acceptable.

L'acceptabilité normative ne dérive donc pas principalement du contenu de la règle.

Elle dérive du processus qui l'a rendue possible.

17.3 Reconnaissance et autorité

La participation ne suffit cependant pas à expliquer entièrement la légitimité.

Encore faut-il comprendre pourquoi les individus acceptent de considérer les arguments d'autrui comme pertinents.

Cette question renvoie au problème de la reconnaissance.

Les travaux de Ricœur, mais également ceux d'Axel Honneth, ont montré que la reconnaissance constitue une condition fondamentale de l'existence sociale.

Aucun individu ne peut construire durablement son identité sans être reconnu par d'autres.

Cette logique se retrouve au cœur de la coopération déontique.

Dans les espaces de discussion, chaque participant expose une expérience singulière du travail.

Pour que cette expérience contribue à la production normative, elle doit être reconnue comme digne d'être entendue.

La reconnaissance précède ici l'autorité.

L'autorité ne résulte pas principalement d'une position hiérarchique.

Elle résulte de la valeur accordée à une expérience.

Celui qui connaît une situation particulière acquiert temporairement une autorité sur cette situation.

Cette autorité demeure révisable.

Elle dépend de la qualité de l'argumentation et de la pertinence de l'expérience mobilisée.

Nous observons ainsi une transformation profonde du principe d'autorité.

Dans les régimes bureaucratiques, l'autorité découle principalement de la position.

Dans les espaces de coopération déontique, elle découle principalement de la contribution.

Cette mutation constitue l'un des mécanismes fondamentaux de la légitimité démocratique.

17.4 La confiance comme institution émergente

La reconnaissance produit progressivement un autre phénomène fondamental :

la confiance.

La plupart des théories organisationnelles traitent la confiance comme une condition préalable de la coopération.

Cette perspective apparaît insuffisante.

Les enquêtes empiriques montrent au contraire que la confiance se construit à travers l'expérience répétée de la coopération.

Les individus apprennent à faire confiance lorsqu'ils constatent que les autres respectent les accords collectifs.

La confiance apparaît alors comme le résultat d'une histoire commune.

Chaque délibération réussie renforce la confiance.

Chaque accord respecté consolide la crédibilité du collectif.

Chaque problème résolu collectivement accroît la conviction que la coopération demeure possible.

La confiance ne constitue donc pas une disposition psychologique individuelle.

Elle constitue une institution sociale.

Elle représente un capital collectif accumulé à travers les expériences répétées de production normative.

Cette institution possède une importance décisive.

Sans confiance, la délibération devient impossible.

Les acteurs cessent d'exposer leurs difficultés.

Ils dissimulent leurs erreurs.

Ils protègent leurs informations.

Le collectif perd alors sa capacité d'apprentissage.

La confiance apparaît ainsi comme l'infrastructure invisible de la coopération déontique.

17.5 Le consentement pratique

L'une des contributions majeures de cette recherche consiste à distinguer le consentement pratique du consentement juridique ou idéologique.

Le consentement pratique ne repose pas sur une adhésion abstraite à des principes.

Il se construit dans l'expérience quotidienne de l'action collective.

Les individus consentent aux règles parce qu'ils constatent concrètement leur utilité.

Cette utilité ne se réduit pas à l'efficacité.

Elle inclut :

- la qualité du travail ;
- la sécurité ;
- la justice perçue ;
- la reconnaissance ;
- la possibilité de travailler ensemble.

Le consentement pratique possède ainsi une dimension profondément pragmatique.

Il naît de l'expérience vécue de la coopération.

Cette conception permet de dépasser l'opposition classique entre contrainte et liberté.

Les individus ne sont ni totalement contraints ni totalement autonomes.

Ils participent à la production des contraintes qui rendent leur liberté collective possible.

Le consentement apparaît alors comme une relation dynamique entre participation, expérience et normativité.

17.6 La genèse de la légitimité démocratique

Nous pouvons désormais reconstruire le processus complet de production de la légitimité.

Le point de départ réside dans le travail réel.

Le travail réel génère des problèmes que les prescriptions ne suffisent pas à résoudre.

Ces problèmes rendent nécessaire la coopération.

La coopération exige la délibération.

La délibération produit des accords.

Les accords se stabilisent sous forme de règles.

Les règles produisent des institutions locales.

La participation à leur élaboration engendre leur reconnaissance.

La reconnaissance nourrit la confiance.

La confiance rend possible le consentement pratique.

Le consentement produit la légitimité.

La légitimité apparaît ainsi comme le résultat d'un processus historique de coopération déontique.

Nous pouvons alors formuler la proposition centrale de ce chapitre :

la légitimité n'est pas produite par la hiérarchie ; elle résulte de la participation à la fabrication des normes.

Cette proposition modifie profondément la compréhension classique du politique.

Elle suggère que la source fondamentale de la légitimité ne se situe ni dans le droit, ni dans l'autorité, ni dans la tradition.

Elle se situe dans l'expérience collective de production normative.

Autrement dit, les individus reconnaissent les règles parce qu'ils ont participé à leur élaboration.

La légitimité n'est donc pas un attribut des institutions.

Elle est le produit vivant de l'activité instituante des collectifs.

Conclusion du chapitre 17

L'analyse menée dans ce chapitre permet de franchir une nouvelle étape dans la démonstration générale de cette thèse.

Après avoir montré que les collectifs produisent leurs règles et leurs institutions, il était nécessaire d'expliquer comment ces productions acquièrent une validité reconnue.

L'étude de la participation, de la reconnaissance, de la confiance et du consentement pratique a permis d'établir que la légitimité émerge de l'activité déontique elle-même.

La légitimité apparaît ainsi comme une propriété émergente de la coopération.

Elle ne précède pas la production normative.

Elle en résulte.

Cette conclusion prépare directement le dernier chapitre de cette cinquième partie.

Car si la coopération produit des règles, puis des institutions, puis de la légitimité, une question décisive demeure :

à quel moment ce processus devient-il proprement politique et comment conduit-il à l'émergence de la démocratie ?

C'est à cette question qu'est consacré le chapitre 18 : **Théorie générale de la genèse du politique dans le travail réel**.

Le chapitre 18 constitue le point culminant de la cinquième partie et l'un des nœuds théoriques centraux de l'ensemble de la thèse. Il ne s'agit plus seulement d'analyser les mécanismes empiriques observés dans le travail réel. Il s'agit désormais d'en extraire une théorie générale de la production du politique susceptible d'expliquer simultanément la genèse des normes, des institutions, de la légitimité et de la démocratie.

CHAPITRE 18

THÉORIE GÉNÉRALE DE LA GENÈSE DU POLITIQUE DANS LE TRAVAIL RÉEL

Introduction

Les chapitres précédents ont progressivement déplacé le regard porté sur le travail.

Le travail n'apparaît plus comme un simple lieu de production économique.

Il apparaît désormais comme un lieu de production normative.

Puis comme un lieu de production de subjectivité.

Puis comme un lieu de production institutionnelle.

Le présent chapitre poursuit ce mouvement jusqu'à son terme logique.

Il soutient que le travail réel constitue également le lieu de production originaire du politique.

Cette proposition implique une rupture épistémologique profonde avec la plupart des théories politiques contemporaines.

Traditionnellement, le politique est pensé à partir de ses formes institutionnalisées.

La réflexion porte sur l'État, le gouvernement, le droit, la représentation, les procédures électorales ou les constitutions.

Ces réalités sont certes politiques.

Mais elles représentent déjà des formes historiquement élaborées du politique.

La présente recherche adopte une démarche inverse.

Elle cherche à identifier les mécanismes élémentaires à partir desquels le politique devient possible.

Autrement dit, elle cherche non pas ce qu'est le politique lorsqu'il est constitué, mais comment il se constitue.

La réponse proposée peut être résumée dans une hypothèse unique :

le politique naît lorsque des individus doivent produire collectivement les normes qui rendent possible leur action commune.

Or cette situation correspond précisément à ce qui se produit quotidiennement dans le travail réel.

La coopération déontique apparaît alors comme le mécanisme fondamental de cette production.

Elle constitue le chaînon anthropologique reliant le travail au politique.

L'objectif de ce chapitre est de formaliser rigoureusement cette dynamique.

18.1 Formalisation du cycle de production du politique

L'ensemble des analyses précédentes permet désormais de reconstruire le mécanisme général par lequel le politique émerge du travail réel.

Ce mécanisme peut être représenté sous la forme d'un cycle de production.

Travail réel

↓

Coopération

↓

Délibération

↓

Production normative

↓

Institution

↓

Légitimité

↓

Politique

Cette séquence ne doit pas être comprise comme une succession chronologique stricte.

Elle constitue une structure logique.

Le point de départ est le travail réel.

Le réel résiste.

Les prescriptions se révèlent insuffisantes.

Les acteurs sont confrontés à des problèmes non prévus.

Cette confrontation rend nécessaire la coopération.

Aucun individu ne peut résoudre seul l'ensemble des difficultés rencontrées.

La coopération crée alors la nécessité de la délibération.

Les travailleurs doivent discuter.

Ils doivent confronter leurs expériences.

Ils doivent justifier leurs choix.

Ils doivent arbitrer leurs désaccords.

Cette délibération produit des normes.

Les accords élaborés collectivement deviennent progressivement des règles.

Lorsque ces règles se stabilisent, elles acquièrent une existence relativement autonome.

Elles deviennent des institutions.

Les institutions ainsi produites génèrent de la légitimité.

Les individus reconnaissent leur validité parce qu'ils ont participé à leur élaboration.

Enfin, cette légitimité rend possible le politique.

Le politique apparaît lorsque le collectif devient capable de se gouverner lui-même à travers les normes qu'il produit.

Nous pouvons alors formuler une première proposition générale :

le politique est l'effet émergent d'un processus collectif de production normative.

18.2 Du politique à la démocratie

L'apparition du politique ne suffit cependant pas à produire la démocratie.

Toutes les formes de gouvernement collectif ne sont pas démocratiques.

Une seconde transformation est nécessaire.

Cette transformation peut être représentée de la manière suivante :

Politique

↓

Participation

↓

Reconnaissance

↓

Réversibilité des normes

↓

Démocratie

Le politique apparaît dès lors qu'un collectif produit ses propres règles.

La démocratie apparaît lorsque cette production devient elle-même gouvernée par certaines conditions spécifiques.

La première de ces conditions est la participation.

Les individus doivent pouvoir contribuer à l'élaboration des normes.

Sans participation, il existe du politique.

Il n'existe pas de démocratie.

La deuxième condition est la reconnaissance.

Les participants doivent être reconnus comme porteurs d'une expérience légitime.

Leurs arguments doivent pouvoir être entendus.

Leur parole doit pouvoir transformer la décision collective.

La troisième condition est la réversibilité des normes.

Aucune règle ne peut être considérée comme définitive.

Toute norme doit pouvoir être discutée.

Toute institution doit pouvoir être critiquée.

Toute décision doit pouvoir être révisée.

Cette réversibilité constitue le cœur même de la démocratie.

Elle représente l'institutionnalisation de la possibilité permanente du désaccord.

La démocratie apparaît alors comme une forme particulière du politique.

Elle est le régime dans lequel la production des normes demeure ouverte à ceux qui devront les appliquer.

18.3 Le modèle de la coopération déontique démocratique

Les analyses précédentes permettent désormais de proposer un modèle théorique général.

Ce modèle peut être désigné sous le nom de :

Modèle de la coopération déontique démocratique.

Ce modèle repose sur six mécanismes fondamentaux.

Premier mécanisme :

L'expérience du réel

Le réel résiste aux prescriptions.

Cette résistance produit des problèmes.

Les problèmes rendent nécessaire l'activité collective.

Deuxième mécanisme :

La coopération

Les individus élaborent ensemble des ajustements pratiques.

La coopération transforme les difficultés individuelles en problèmes collectifs.

Troisième mécanisme :

La délibération

Les expériences deviennent discutables.

Les désaccords deviennent argumentables.

Les conflits deviennent traitables.

Quatrième mécanisme :

La production normative

Les accords délibératifs produisent des règles.

Les règles stabilisent la coopération.

Cinquième mécanisme :

La légitimation

Les participants reconnaissent les règles qu'ils ont contribué à produire.

La confiance se développe.

L'autorité devient acceptable.

Sixième mécanisme :

La démocratisation

La participation, la reconnaissance et la révisabilité des règles transforment la coopération en démocratie.

Le modèle complet peut alors être représenté ainsi :

Réel
→Coopération
→Délibération
→Normes
→Institutions
→Légitimité
→Politique
→Démocratie

La coopération déontique constitue le moteur interne de l'ensemble du processus.

18.4 Inversion du paradigme politique classique

Cette formalisation conduit à une conséquence théorique majeure.

Elle impose une révision profonde des modèles dominants de la théorie politique.

La tradition classique repose généralement sur le schéma suivant :

Institutions
→Normes
→Comportements
→Ordre social

Le politique apparaît ici comme un principe premier.

Les institutions produisent les règles.

Les règles organisent les conduites.

La société résulte de cette organisation.

La présente recherche propose une inversion complète de cette logique.

Le schéma observé dans le travail réel est exactement inverse.

Collectifs
→Normes
→Institutions
→Légitimité
→Politique

Les institutions n'apparaissent plus comme le point de départ.

Elles apparaissent comme le résultat.

Le politique cesse d'être une cause première.

Il devient un produit émergent.

Cette inversion constitue l'une des contributions théoriques centrales de cette thèse.

Elle déplace le foyer explicatif des structures vers l'activité.

Du gouvernement vers la coopération.

De l'institution vers le travail réel.

18.5 Le travail comme fondement anthropologique de la démocratie

La portée de cette théorie dépasse largement le cadre organisationnel.

Elle conduit à repenser les fondements mêmes de la démocratie.

La plupart des théories démocratiques considèrent la démocratie comme une invention institutionnelle.

Certaines mettent l'accent sur les élections.

D'autres sur la représentation.

D'autres encore sur les droits.

Toutes supposent cependant que la démocratie apparaît dans un espace politique déjà constitué.

La présente recherche soutient une thèse différente.

La démocratie possède un fondement anthropologique plus profond.

Ce fondement réside dans la nécessité universelle de coopérer pour agir.

Partout où des êtres humains doivent :

- coordonner leurs actions ;
- résoudre des conflits ;
- élaborer des règles ;
- justifier leurs décisions ;
- reconnaître la parole d'autrui ;

ils engagent déjà les mécanismes fondamentaux de la démocratie.

Le travail réel représente l'une des formes les plus intenses de cette expérience.

Il constitue un laboratoire permanent de gouvernement collectif.

La démocratie n'est donc pas seulement un régime politique.

Elle est une compétence anthropologique produite par l'expérience de la coopération.

Avant d'être citoyen, l'individu apprend à coopérer.

Avant de voter, il apprend à délibérer.

Avant de participer à l'État, il participe à la fabrication collective des normes de son activité.

Cette proposition permet de comprendre pourquoi certaines organisations développent

des capacités démocratiques particulièrement fortes.

Elles offrent aux individus des occasions répétées de participer à la production normative.

Elles deviennent ainsi des écoles pratiques de la démocratie.

18.6 Proposition générale

Nous sommes désormais en mesure de formuler la proposition générale qui synthétise l'ensemble de cette cinquième partie.

Cette proposition constitue également le seuil théorique ouvrant la sixième partie de la thèse.

Les collectifs produisent les normes.

Les normes produisent les institutions.

Les institutions produisent la légitimité.

La légitimité produit le politique.

Le politique produit la démocratie.

La coopération déontique constitue le moteur premier de ce processus.

Cette proposition inverse radicalement l'ordre explicatif dominant des sciences sociales.

Elle montre que le politique n'est pas un principe transcendant imposé aux collectifs.

Il est le résultat de leur activité.

La démocratie n'apparaît plus comme une condition préalable de la coopération.

Elle apparaît comme son produit historique.

Le travail réel devient alors le lieu empirique où se révèle le mécanisme général de production du social.

Normes, savoirs, sujets, institutions, légitimité, politique et démocratie apparaissent désormais comme les différentes manifestations d'un même processus fondamental :

la coopération déontique.

Conclusion générale du chapitre 18

Ce chapitre a permis de franchir le dernier seuil théorique de la cinquième partie.

L'analyse a montré que le politique ne trouve pas son origine dans l'État mais dans l'activité collective de production des normes.

La coopération déontique apparaît comme le mécanisme par lequel les collectifs deviennent progressivement capables de s'auto-gouverner.

Le travail réel cesse ainsi d'être un simple objet de régulation politique.

Il devient le lieu originaire de la production du politique lui-même.

Cette conclusion ouvre directement la sixième partie de cette recherche.

Car si la coopération déontique produit déjà des normes, des institutions, de la légitimité, du politique et de la démocratie dans le travail, alors rien n'interdit de considérer qu'elle constitue plus largement un mécanisme général de fabrication du social.

La question n'est donc plus seulement :

Comment les collectifs produisent-ils la démocratie dans le travail ?

Elle devient :

Comment les sociétés produisent-elles l'ensemble de leurs institutions à partir des mécanismes fondamentaux de coopération déontique ?

C'est à cette question qu'est consacrée la **Sixième Partie : Théorie générale de la production démocratique du social**.

CONCLUSION GÉNÉRALE DE LA CINQUIÈME PARTIE

Cette cinquième partie a permis d'opérer le déplacement théorique central de cette recherche.

Le politique n'apparaît plus comme une réalité première.

Il apparaît comme un produit.

La démocratie n'apparaît plus comme une condition préalable de la délibération.

Elle apparaît comme le résultat historique de processus coopératifs plus fondamentaux.

Le travail réel cesse ainsi d'être envisagé comme un simple espace économique.

Il devient le lieu originaire où se fabriquent les normes, les institutions, la légitimité et les formes élémentaires du gouvernement de soi et des autres.

La coopération déontique apparaît dès lors comme l'un des mécanismes anthropologiques fondamentaux de production du monde social.

Avant d'être citoyen, l'être humain est coopérant.

Avant de participer à l'État, il participe à la fabrication collective des règles qui rendent possible l'action commune.

La démocratie ne descend donc pas des institutions vers le travail.

Elle émerge du travail avant de se cristalliser dans les institutions.

Cette proposition ouvre directement la sixième partie, consacrée à la théorie générale de la production démocratique du social.

SIXIÈME PARTIE

THÉORIE GÉNÉRALE DE LA PRODUCTION DÉMOCRATIQUE DU SOCIAL

Introduction générale

Cette sixième partie constitue l'aboutissement théorique de l'ensemble de la recherche.

Depuis les premiers développements consacrés au travail réel, une question a progressivement émergé.

La coopération déontique est-elle seulement un phénomène organisationnel ?

Ou révèle-t-elle un mécanisme plus fondamental de production du social ?

L'hypothèse défendue ici est la seconde.

Les analyses précédentes ont montré que les collectifs de travail produisent eux-mêmes une part essentielle des règles qui rendent possible leur activité.

Elles ont également montré que cette production normative ne génère pas uniquement des règles.

Elle produit simultanément :

- des savoirs ;
- des sujets ;
- des institutions ;
- de la légitimité ;
- du politique ;
- de la démocratie.

Cette découverte conduit à une conséquence théorique majeure.

Le travail réel apparaît comme un laboratoire privilégié permettant d'observer les mécanismes élémentaires par lesquels les sociétés se fabriquent elles-mêmes.

Loin d'être un secteur particulier de la vie sociale, le travail constitue alors un analyseur anthropologique fondamental.

Ce qui s'y produit quotidiennement sous une forme localisée correspond à un processus beaucoup plus général.

Partout où des êtres humains doivent agir ensemble face à un réel qui résiste, ils sont contraints :

d'interpréter ;

de délibérer ;

de produire des accords ;

de stabiliser des normes ;

de construire des institutions ;

de générer de la légitimité.

Autrement dit :

ils produisent du social.

La présente partie vise donc à formaliser ce mécanisme général.

Son objectif n'est plus seulement de proposer une théorie du travail.

Il est de proposer une théorie générale de la production démocratique du social.

La thèse centrale peut désormais être formulée ainsi :

La société ne préexiste pas aux pratiques collectives.

Elle est continuellement produite par elles.

Le moteur fondamental de cette production est la coopération déontique.

CHAPITRE 19

LE CYCLE GÉNÉRAL DE PRODUCTION DU SOCIAL

Introduction

Les théories classiques du social ont généralement cherché à identifier une origine privilégiée de l'ordre collectif.

Pour Durkheim, la société préexiste aux individus.

Pour Weber, elle résulte de l'orientation réciproque des actions.

Pour Parsons, elle repose sur l'intégration normative.

Pour Bourdieu, elle procède de la reproduction des structures.

Pour Habermas, elle se construit dans l'agir communicationnel.

La théorie développée dans cette recherche propose une autre perspective.

Elle ne cherche pas à identifier une substance du social.

Elle cherche à identifier son mécanisme de production.

La question devient alors :

Comment les êtres humains fabriquent-ils concrètement le monde social dans lequel ils vivent ?

19.1 Le travail réel comme matrice empirique du social

Le travail réel possède une propriété théorique exceptionnelle.

Il rend visible ce qui demeure habituellement invisible dans les autres sphères sociales.

Il expose directement le processus de fabrication des normes.

Chaque difficulté rencontrée dans l'action oblige les acteurs à produire des solutions

inédites.

Chaque solution exige une coordination.

Chaque coordination suppose une règle.

Chaque règle implique une reconnaissance.

Le travail réel révèle ainsi la dynamique fondamentale de production du social.

19.2 La structure élémentaire du processus coopératif

L'analyse menée dans les parties précédentes permet d'identifier une séquence récurrente.

Une résistance du réel apparaît.

Cette résistance crée une incertitude.

L'incertitude oblige à coopérer.

La coopération ouvre une délibération.

La délibération produit des accords.

Les accords deviennent des règles.

Les règles deviennent des institutions.

Les institutions produisent de la légitimité.

La légitimité stabilise l'action collective.

Cette séquence constitue la structure élémentaire de fabrication du social.

19.3 Production normative et production de réalité sociale

Les normes ne se contentent pas d'organiser l'action.

Elles produisent une réalité commune.

Durkheim avait déjà montré que les faits sociaux possèdent une objectivité spécifique.

Cependant, l'analyse du travail réel permet de comprendre comment cette objectivité est fabriquée.

Elle n'est pas donnée.

Elle est produite.

Les règles créent un monde partagé.

Elles définissent ce qui est :

acceptable ;

attendu ;

légitime ;

normal.

Elles produisent ainsi la réalité sociale elle-même.

19.4 La circulation entre normes, savoirs et institutions

Les normes ne circulent jamais seules.

Elles transportent simultanément :

des savoirs ;

des valeurs ;

des représentations ;

des rapports de reconnaissance.

Chaque institution apparaît dès lors comme une cristallisation historique de connaissances pratiques accumulées.

Les institutions deviennent des mémoires collectives de l'expérience.

19.5 Le cycle général de production du social

Le mécanisme général peut être représenté sous la forme suivante :

Résistance du réel

↓

Coopération

↓

Délibération

↓

Production normative

↓

Production de savoirs

↓

Institutionnalisation

↓

Légitimité

↓

Stabilisation du collectif

↓

Production du social

Ce cycle constitue le premier modèle théorique général issu de cette recherche.

CHAPITRE 20

LA THÉORIE GÉNÉRALE DE LA COOPÉRATION DÉONTIQUE DÉMOCRATIQUE

Introduction

Nous pouvons désormais formuler la contribution théorique centrale de cette thèse.

La coopération déontique n'est pas un mécanisme organisationnel parmi d'autres.

Elle constitue un mécanisme anthropologique fondamental.

Elle représente le processus par lequel les groupes humains produisent collectivement les conditions de leur existence commune.

20.1 Les collectifs comme producteurs de normativité

Les collectifs ne sont pas seulement soumis aux normes.

Ils les produisent.

Cette proposition inverse l'un des présupposés majeurs des théories classiques de l'organisation.

Les règles réellement opératoires émergent de l'activité collective.

La normativité apparaît ainsi comme une production sociale située.

20.2 Les collectifs comme producteurs de connaissance

La coopération transforme l'expérience pratique en savoir transmissible.

La délibération permet la symbolisation de l'expérience.

Les collectifs deviennent ainsi des producteurs de connaissance.

Le savoir apparaît comme un produit de la coopération.

20.3 Les collectifs comme producteurs de subjectivité

Les individus ne préexistent pas entièrement aux collectifs.

Ils s'y transforment.

La parole, l'écoute, l'argumentation et la reconnaissance produisent des formes spécifiques de subjectivité.

Le sujet démocratique est le produit d'une expérience coopérative.

20.4 Les collectifs comme producteurs de sécurité et de performance

La coopération déontique produit simultanément :

l'efficacité ;

la qualité ;

la sécurité ;

la fiabilité.

Ces dimensions ne sont pas des objectifs concurrents.

Elles résultent d'un même processus collectif de régulation.

20.5 Les collectifs comme producteurs du politique

Le politique apparaît dès lors que plusieurs acteurs doivent arbitrer collectivement des conflits normatifs.

Cette situation caractérise le travail réel.

Le politique naît dans la délibération sur le bien faire.

Il précède donc ses formes institutionnelles.

20.6 Les collectifs comme producteurs de démocratie

La démocratie apparaît lorsque la production normative devient :

participative ;

délibérative ;

réversible ;

inclusive.

Elle n'est pas une structure préalable.

Elle est une propriété émergente de la coopération.

20.7 L'inversion du paradigme classique

Les théories politiques dominantes reposent implicitement sur la séquence suivante :

Institutions

↓

Normes

↓

Comportements

↓

Ordre social

La présente recherche propose une inversion complète :

Collectifs

↓

Coopération déontique

↓

Normes

↓

Institutions

↓

Légitimité

↓

Politique

↓

Démocratie

Cette inversion constitue la contribution théorique centrale de la thèse.

20.8 Proposition générale

Nous pouvons désormais énoncer la proposition finale qui résume l'ensemble du travail.

Les collectifs produisent les normes.

Les normes produisent les institutions.

Les institutions produisent la légitimité.

La légitimité produit le politique.

Le politique produit la démocratie.

La coopération déontique constitue le moteur premier de ce processus.

Cette proposition permet d'articuler dans un même cadre théorique :

- la psychodynamique du travail ;
- la sociologie de l'action ;
- la théorie des organisations ;
- la philosophie politique ;
- la théorie démocratique.

Elle conduit à une redéfinition profonde de la démocratie.

La démocratie n'apparaît plus comme une architecture institutionnelle.

Elle apparaît comme une forme historiquement stabilisée d'une capacité anthropologique plus fondamentale :

la capacité des êtres humains à produire collectivement les normes qui rendent possible leur monde commun.

SIXIÈME PARTIE
THÉORIE GÉNÉRALE DE LA COOPÉRATION DÉONTIQUE
De la production des règles à la production des mondes communs

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Les cinq parties précédentes ont progressivement conduit la démonstration vers un point de bascule théorique dont il convient désormais de mesurer toute la portée.

L'analyse a d'abord montré que l'activité humaine ne rencontre jamais un monde parfaitement ajusté aux prescriptions qui prétendent l'organiser. Le réel résiste. Cette résistance constitue l'expérience fondamentale du travail. Elle oblige les acteurs à inventer des solutions pratiques qui ne figurent dans aucun protocole préalable.

L'écart entre travail prescrit et travail réel apparaît ainsi comme une propriété constitutive de l'activité humaine.

Cette première conclusion conduit immédiatement à une seconde.

Les ajustements individuels ne suffisent pas à rendre possible l'action collective. Dès lors que plusieurs individus participent à une même activité, leurs interprétations du réel doivent être coordonnées. La coopération apparaît alors comme une nécessité fonctionnelle avant d'être une valeur morale ou politique.

Mais la coopération ne peut elle-même être réduite à une simple coordination comportementale.

Pour coopérer, les individus doivent discuter, confronter leurs expériences, élaborer des accords, arbitrer des divergences et construire des règles communes.

Toute coopération véritable implique ainsi une activité de production normative.

Cette activité a été désignée dans cette recherche sous le concept de coopération déontique.

Les analyses ultérieures ont permis d'établir que cette activité déontique ne produit pas seulement des règles.

Elle produit simultanément des savoirs, des formes de reconnaissance, des capacités réflexives et des processus de subjectivation.

Les individus qui participent à la délibération ne se contentent pas de fabriquer des normes ; ils se transforment eux-mêmes au cours de cette fabrication.

Enfin, la cinquième partie a montré que cette activité déontique constitue également le lieu originaire de production du politique.

Chaque fois qu'un collectif doit arbitrer entre plusieurs interprétations du bien faire, décider d'une règle commune ou justifier une norme susceptible d'engager l'ensemble du groupe, il accomplit déjà une activité politique.

La démocratie apparaît alors comme la forme la plus élaborée de cette capacité collective à

produire, discuter et réviser les normes qui organisent l'action commune.

Cependant une question demeure.

Si les collectifs de travail produisent effectivement des règles, des savoirs, des sujets, des institutions, de la légitimité et du politique, pourquoi limiter ce mécanisme au seul domaine du travail ?

Ne faut-il pas envisager que les phénomènes observés dans les organisations constituent l'expression locale d'un processus anthropologique beaucoup plus général ?

La présente partie soutient précisément cette hypothèse.

La coopération déontique ne constitue pas seulement un mécanisme organisationnel.

Elle constitue le mécanisme fondamental de production du social lui-même.

Les sociétés ne préexistent pas aux activités qui les produisent.

Elles émergent continuellement des processus par lesquels les individus élaborent collectivement les normes permettant leur coexistence.

L'ordre social cesse alors d'apparaître comme une structure extérieure imposée aux acteurs.

Il apparaît comme le résultat toujours provisoire d'un travail collectif de fabrication des mondes communs.

Cette proposition conduit à une inversion profonde du paradigme sociologique classique.

Les théories traditionnelles expliquent généralement les comportements par les normes, les normes par les institutions et les institutions par des structures politiques préexistantes.

La présente recherche propose le mouvement inverse.

Les collectifs produisent les normes.

Les normes produisent les institutions.

Les institutions produisent la légitimité.

La légitimité produit le politique.

Le politique produit la démocratie.

Le moteur premier de cette dynamique est la coopération déontique.

L'ambition de cette sixième partie est donc de formaliser une théorie générale capable d'expliquer simultanément la production des normes, des savoirs, des sujets, des institutions, du politique et de la démocratie à partir d'un même principe anthropologique.

Il ne s'agit plus seulement de comprendre comment fonctionne le travail.

Il s'agit de comprendre comment les êtres humains fabriquent collectivement les mondes sociaux dans lesquels ils vivent.

CHAPITRE 19
ONTOLOGIE DE LA COOPÉRATION DÉONTIQUE
19.1 Le problème de l'origine du social

Toute théorie générale de la société se trouve confrontée à une question fondatrice dont dépend l'ensemble de son architecture conceptuelle : d'où vient l'ordre social ?

Cette interrogation traverse l'histoire entière de la philosophie politique et de la sociologie.

Depuis Aristote jusqu'aux théories contemporaines de l'action collective, les réponses apportées à cette question ont généralement oscillé entre deux pôles.

Le premier attribue l'origine de l'ordre social à une instance transcendante ou surplombante : la nature, Dieu, la raison, la souveraineté politique, l'État ou l'institution.

Le second cherche cette origine dans les interactions entre les individus eux-mêmes.

Sous des formes diverses, la plupart des grandes traditions sociologiques ont néanmoins conservé une même représentation implicite : la société apparaît comme une réalité déjà constituée qui exerce ensuite son influence sur les acteurs.

Chez Durkheim, les faits sociaux préexistent aux consciences individuelles.

Chez Weber, les institutions stabilisent les orientations de l'action.

Chez Parsons, les systèmes normatifs assurent l'intégration sociale.

Chez Bourdieu, les structures produisent les dispositions qui orientent les pratiques.

Malgré leurs différences considérables, ces approches partagent une même orientation explicative.

Elles partent du social déjà constitué pour expliquer les comportements.

Or une difficulté demeure.

Si les institutions produisent les comportements, qui produit les institutions ?

Si les normes orientent l'action, qui produit les normes ?

Si la société structure les individus, comment la société elle-même se constitue-t-elle ?

Ces questions ont souvent été repoussées vers un passé originaire supposé inaccessible à l'analyse.

La présente recherche adopte une démarche différente.

Elle refuse de considérer l'origine du social comme un événement historique situé dans un passé lointain.

L'origine du social n'est pas un événement.

Elle est un processus.

Elle ne se situe pas au commencement des sociétés.

Elle se reproduit continuellement dans les activités ordinaires par lesquelles les êtres humains élaborent les règles nécessaires à leur coexistence.

Le problème de l'origine du social doit ainsi être reformulé.

Il ne s'agit plus de savoir comment la société est apparue une première fois.

Il s'agit de comprendre comment elle continue d'être produite chaque jour.

Cette perspective conduit à déplacer radicalement le regard.

L'objet fondamental de la sociologie n'est plus la structure.

Il devient l'activité productrice de structure.

Cette activité est ce que la présente recherche désigne sous le concept de coopération déontique.

La coopération déontique constitue le processus par lequel les groupes humains élaborent collectivement les normes permettant la coordination de leurs actions.

Elle apparaît ainsi comme le mécanisme élémentaire de production du social.

Le social ne préexiste pas à cette activité.

Il en constitue le résultat.

La question de l'origine du social trouve dès lors une réponse nouvelle.

L'ordre social naît chaque fois que des individus confrontés à un problème commun élaborent collectivement les règles permettant sa résolution.

La société n'est pas d'abord une structure.

Elle est une activité permanente de production normative.

Cette proposition constitue le point de départ de l'ontologie développée dans ce chapitre.

L'être du social ne réside pas dans les institutions elles-mêmes.

Il réside dans l'activité qui les produit.

La coopération déontique apparaît dès lors comme la forme élémentaire de cette activité fondamentale.

Ainsi comprise, elle cesse d'être un simple phénomène organisationnel.

Elle devient une catégorie anthropologique générale permettant de penser simultanément la production des normes, des institutions et des mondes communs.

La suite de ce chapitre montrera pourquoi aucune société ne peut exister sans cette activité de production normative, comment le travail réel en constitue la manifestation empirique la plus accessible et de quelle manière l'écart entre prescription et réalité devient le moteur fondamental de la création sociale.

19.2 Pourquoi aucune société ne peut vivre sans production normative

La thèse selon laquelle toute société repose sur une activité permanente de production normative peut sembler à première vue triviale. Toute vie collective suppose en effet l'existence de règles. Pourtant, cette évidence apparente masque une difficulté théorique considérable.

Les sciences sociales ont souvent étudié les normes comme des réalités déjà constituées. Elles ont analysé leur contenu, leurs fonctions, leurs effets de contrainte ou leurs modalités de transmission. Plus rarement elles se sont interrogées sur la nécessité anthropologique de leur production.

Or cette question est décisive.

Pourquoi les sociétés produisent-elles des normes ?

Pourquoi cette activité semble-t-elle universelle, quelles que soient les époques, les cultures ou les formes d'organisation ?

Pourquoi aucune collectivité humaine connue ne paraît pouvoir s'en dispenser ?

Répondre à ces questions suppose de revenir à une propriété fondamentale de la condition humaine : l'impossibilité d'une coordination spontanée des conduites.

Contrairement à de nombreuses espèces animales dont les comportements collectifs reposent largement sur des mécanismes instinctifs stabilisés par l'évolution biologique, les êtres humains disposent d'une remarquable indétermination comportementale.

Cette indétermination constitue simultanément leur plus grande vulnérabilité et leur plus grande ressource.

Elle les expose à l'incertitude, mais elle leur permet également l'invention, l'apprentissage et l'adaptation.

Parce que les conduites humaines ne sont jamais entièrement prédéterminées, toute action collective soulève un problème fondamental : comment coordonner des individus capables d'agir autrement ?

Le problème de la normativité trouve ici son origine la plus profonde.

Les normes apparaissent comme des réponses collectives à l'incertitude constitutive de l'action humaine.

Elles permettent de réduire l'imprévisibilité réciproque des comportements et de rendre possible l'anticipation mutuelle.

Sans normes, aucune coopération durable ne pourrait exister.

Chaque individu demeurerait confronté à l'impossibilité de prévoir l'action d'autrui.

La vie collective serait continuellement menacée par l'indétermination des conduites.

Les normes constituent ainsi les dispositifs fondamentaux par lesquels les groupes humains transforment l'incertitude en coordination.

Cette fonction apparaît dans l'ensemble des dimensions de la vie sociale.

Les règles de parenté organisent les relations familiales.

Les règles linguistiques rendent possible la communication.

Les règles morales orientent les jugements.

Les règles juridiques stabilisent les attentes.

Les règles professionnelles coordonnent le travail.

Les règles politiques permettent l'exercice du pouvoir.

Partout, la même logique est à l'œuvre.

La normativité n'est pas un supplément du social.

Elle en constitue la condition d'existence.

Cependant, reconnaître cette nécessité ne suffit pas.

Encore faut-il comprendre que les normes ne sont jamais définitivement données.

Aucune règle ne peut anticiper l'ensemble des situations auxquelles elle sera confrontée.

Aucune prescription ne peut contenir à elle seule toutes les conditions de sa propre application.

Cette limite n'est pas accidentelle.

Elle résulte de la structure même de l'action humaine.

Toute règle est élaborée dans un contexte déterminé.

Mais son application intervient toujours dans des situations partiellement nouvelles.

Il existe donc un écart irréductible entre la norme et les circonstances concrètes de son usage.

Cet écart oblige continuellement les acteurs à interpréter, ajuster, compléter ou transformer les règles existantes.

La normativité ne peut dès lors être pensée comme un stock de règles stabilisées.

Elle doit être comprise comme une activité permanente de production et de reproduction des conditions de l'action commune.

Cette proposition conduit à une distinction fondamentale.

Une société n'existe pas parce qu'elle possède des normes.

Elle existe parce qu'elle est capable d'en produire.

La différence est considérable.

Dans le premier cas, les normes apparaissent comme des objets.

Dans le second, elles apparaissent comme le résultat d'un processus.

Or c'est précisément ce processus qui constitue l'objet central de la présente théorie.

La coopération déontique désigne l'activité par laquelle les groupes humains élaborent, discutent, modifient, justifient et stabilisent les règles nécessaires à leur coexistence.

Elle constitue la dimension productrice de la normativité.

Les sociétés ne vivent donc pas grâce à l'existence de normes déjà constituées.

Elles vivent grâce à leur capacité permanente à en fabriquer de nouvelles lorsque les anciennes deviennent insuffisantes.

Cette activité demeure généralement invisible parce que ses résultats tendent à se sédimenter dans les institutions.

Une fois stabilisées, les normes apparaissent comme naturelles, évidentes ou allant de soi.

Le travail collectif qui les a produites disparaît derrière leurs effets de permanence.

Toutefois, cette invisibilisation ne doit pas faire oublier leur origine.

Les institutions les plus solides demeurent dépendantes d'un travail continu de reproduction normative.

Même les règles les plus anciennes doivent être interprétées, actualisées et réinvesties pour continuer d'exister.

L'ordre social apparaît ainsi comme un équilibre toujours provisoire.

Il repose moins sur la stabilité des institutions que sur la capacité des collectifs à maintenir, transformer et renouveler les normes qui rendent possible leur action commune.

La conséquence théorique est majeure.

Ce qui constitue le fondement ultime de la société n'est ni l'institution, ni la loi, ni l'État.

C'est l'activité permanente de production normative sans laquelle aucune institution, aucune loi et aucun État ne pourraient subsister.

La coopération déontique apparaît dès lors comme la condition anthropologique fondamentale de toute vie sociale.

Avant même l'existence des institutions, elle rend possible leur émergence.

Après leur apparition, elle demeure indispensable à leur reproduction.

La société ne peut donc être définie comme un ensemble de règles.

Elle doit être comprise comme l'activité collective qui produit continuellement les règles nécessaires à son existence.

Cette activité constitue le cœur même du processus social.

Elle représente la forme élémentaire à partir de laquelle se déploient ensuite les savoirs, les institutions, le politique et la démocratie.

La section suivante montrera que cette activité de production normative trouve dans le travail réel sa manifestation empirique la plus accessible, faisant de celui-ci non seulement un objet économique, mais également une expérience anthropologique fondamentale.

19.3 Le travail réel comme expérience anthropologique fondamentale

Si toute société repose sur une activité permanente de production normative, encore faut-il identifier les situations dans lesquelles cette activité apparaît avec le plus de netteté.

L'une des difficultés majeures des théories du social tient précisément au fait que les mécanismes qui produisent l'ordre collectif tendent à disparaître derrière les structures qu'ils ont engendrées.

Une institution stabilisée donne l'impression de préexister aux pratiques qui la reproduisent.

Une règle ancienne semble exister indépendamment du travail collectif qui continue pourtant de la faire vivre.

Une norme largement partagée apparaît comme une évidence alors même qu'elle demeure le résultat toujours provisoire d'un processus historique de construction sociale.

L'observateur se trouve ainsi confronté à une illusion récurrente : celle de prendre les produits stabilisés de l'activité sociale pour ses causes.

Afin de surmonter cette difficulté, il est nécessaire de rechercher des situations dans lesquelles le travail de production du social demeure directement visible.

La présente recherche soutient que le travail réel constitue précisément l'une de ces situations privilégiées.

Le travail réel présente en effet une propriété remarquable.

Il confronte quotidiennement les acteurs à l'expérience concrète de l'insuffisance des règles existantes.

Alors que de nombreux domaines de la vie sociale permettent de s'appuyer sur des institutions déjà consolidées, le travail expose continuellement les individus à des problèmes nouveaux, à des situations imprévues et à des résistances du réel qui rendent nécessaire la création de solutions inédites.

Le travail apparaît ainsi comme un laboratoire permanent de production normative.

Cette caractéristique lui confère une portée anthropologique qui dépasse largement son statut d'activité économique.

Dans la plupart des traditions sociologiques et économiques, le travail est principalement analysé comme un moyen de production de biens ou de services.

Même lorsque sa dimension subjective est prise en considération, il demeure souvent envisagé comme une activité particulière parmi d'autres.

L'approche développée dans cette recherche conduit à une perspective différente.

Le travail réel n'est pas simplement une activité productive.

Il constitue une expérience anthropologique fondamentale.

Cette affirmation repose sur plusieurs arguments.

Le premier tient à la confrontation avec le réel.

Comme l'a montré la psychodynamique du travail, l'activité humaine rencontre toujours un monde qui résiste aux intentions des acteurs.

Les procédures se révèlent incomplètes.

Les prescriptions montrent leurs limites.

Les situations concrètes débordent les prévisions organisationnelles.

Cette résistance du réel constitue une expérience universelle.

Elle ne concerne pas seulement le travail salarié contemporain.

Elle accompagne toute activité humaine visant à transformer le monde.

Cultiver un champ, construire un abri, soigner un malade, enseigner un élève ou piloter une centrale nucléaire impliquent toujours une confrontation à un réel qui ne se laisse jamais totalement réduire aux représentations préalables.

Le second argument tient à la nécessité de l'invention.

Face à cette résistance, les acteurs doivent élaborer des réponses qui ne figurent pas dans les prescriptions existantes.

L'action devient alors un travail permanent d'interprétation, d'ajustement et de création.

Cette dimension inventive ne constitue pas une exception.

Elle représente le fonctionnement ordinaire de l'activité humaine.

Le troisième argument réside dans la nécessité de la coopération.

Les ajustements individuels demeurent insuffisants dès lors que l'action implique plusieurs acteurs.

Les solutions inventées doivent être rendues compatibles.

Les interprétations doivent être confrontées.

Les désaccords doivent être arbitrés.

Les critères du bien faire doivent être discutés.

La coopération devient alors une condition de possibilité de l'action collective.

Le quatrième argument concerne la production des normes.

Pour coopérer durablement, les acteurs doivent élaborer des accords relativement stables.

Ces accords finissent par constituer des règles de travail.

Le processus observé dans les collectifs professionnels reproduit ainsi, à une échelle réduite mais particulièrement visible, le mécanisme général de production des normes sociales.

Enfin, le travail réel possède une dernière propriété qui lui confère une importance anthropologique décisive.

Il articule simultanément la production de savoirs, la production de normes, la production de subjectivité et la production du collectif.

Dans le travail, apprendre, coopérer, se transformer et instituer apparaissent comme les dimensions inséparables d'un même processus.

Cette unité est rarement observable avec une telle clarté dans les autres sphères de la vie

sociale.

Le travail réel constitue ainsi une sorte de microcosme anthropologique.

Les mécanismes fondamentaux qui rendent possible la société y apparaissent sous une forme particulièrement concentrée.

Les acteurs y produisent des connaissances à partir de leur expérience.

Ils y élaborent des règles à partir de leurs discussions.

Ils y construisent des formes de reconnaissance mutuelle.

Ils y développent des institutions locales.

Ils y expérimentent des procédures de délibération.

Ils y fabriquent des formes élémentaires de légitimité.

Autrement dit, ils y produisent continuellement du social.

L'importance théorique de cette observation est considérable.

Le travail cesse d'apparaître comme un domaine particulier de la société.

Il devient le lieu où les mécanismes fondamentaux de production du social peuvent être observés avec la plus grande précision.

Ce que révèle le travail réel n'est pas seulement une théorie du travail.

C'est une théorie générale de l'activité humaine.

La coopération déontique observée dans les collectifs professionnels apparaît dès lors comme une manifestation empirique d'un processus anthropologique beaucoup plus vaste.

À travers le travail, ce sont les mécanismes fondamentaux de fabrication des mondes communs qui deviennent visibles.

Le travail réel constitue ainsi moins un objet particulier qu'une fenêtre privilégiée ouverte sur les processus généraux de production du social.

C'est pourquoi il peut être considéré comme une expérience anthropologique fondamentale.

Il ne révèle pas seulement comment les humains travaillent.

Il révèle comment ils fabriquent collectivement les conditions de leur coexistence.

La section suivante montrera que cette dynamique trouve son origine dans une propriété plus fondamentale encore : l'existence d'un écart irréductible entre les règles et le réel, écart qui constitue le véritable moteur de la créativité sociale et de la production historique des mondes humains.

19.4 L'écart comme moteur de la créativité sociale

L'ensemble de la démonstration développée jusqu'ici conduit à identifier un principe dont l'importance dépasse largement le seul cadre du travail.

Ce principe est celui de l'écart.

Depuis les premiers chapitres de cette recherche, l'écart entre travail prescrit et travail réel est apparu comme la condition de possibilité de l'intelligence pratique, de la coopération, de la délibération, de la production normative et finalement de la démocratie.

Cependant, à mesure que la démonstration s'est élargie, cet écart a progressivement changé de statut théorique.

Il ne peut plus être considéré comme une simple propriété du travail.

Il apparaît désormais comme un mécanisme anthropologique fondamental.

L'écart constitue le moteur même de la créativité sociale.

Cette proposition exige d'être explicitée.

Toute activité humaine s'inscrit dans un rapport entre une représentation anticipée du monde et la réalité effectivement rencontrée.

Les individus agissent toujours à partir d'attentes, de plans, de règles, de croyances ou de projets qui orientent leur conduite.

Mais le réel ne coïncide jamais parfaitement avec ces représentations.

Quelque chose résiste toujours.

Quelque chose échappe toujours.

Quelque chose oblige toujours à réviser les anticipations initiales.

Cette non-coïncidence constitue l'expérience fondamentale de l'action.

Sans elle, aucune invention ne serait nécessaire.

Sans elle, aucune délibération ne serait requise.

Sans elle, aucune transformation des normes ne deviendrait indispensable.

Une société parfaitement ajustée à ses propres règles serait une société immobile.

Dans un tel univers, les prescriptions suffiraient à déterminer les conduites.

L'action ne serait qu'exécution.

La coopération se réduirait à la coordination mécanique.

Les institutions pourraient fonctionner sans discussion.

Le politique deviendrait inutile.

Une telle société n'existe pas.

Et elle ne peut probablement pas exister.

La raison en est simple.

Le réel possède toujours une richesse supérieure aux systèmes normatifs qui prétendent l'organiser.

Aucune règle ne peut anticiper la totalité des situations futures.

Aucune institution ne peut prévoir l'ensemble des circonstances auxquelles elle sera confrontée.

Aucun savoir ne peut épuiser la complexité du monde.

Il existe donc une asymétrie constitutive entre les normes et le réel.

Le réel déborde continuellement les dispositifs destinés à le maîtriser.

Cette asymétrie constitue la source permanente de la créativité sociale.

Chaque fois qu'une règle rencontre ses limites, les acteurs doivent inventer une solution.

Chaque fois qu'une institution devient inadéquate, ils doivent élaborer de nouveaux compromis.

Chaque fois qu'un savoir se révèle insuffisant, ils doivent produire de nouvelles connaissances.

L'histoire sociale apparaît ainsi comme une succession de réponses collectives aux écarts produits par la rencontre entre les normes et le réel.

L'écart n'est donc pas un dysfonctionnement.

Il constitue le principe générateur du changement social.

Cette affirmation conduit à une critique profonde de nombreuses conceptions classiques de l'ordre social.

Celles-ci tendent souvent à considérer la stabilité comme l'état normal de la société et le changement comme un phénomène secondaire nécessitant une explication particulière.

La perspective développée ici inverse ce rapport.

Le changement constitue la condition normale de l'existence sociale.

C'est au contraire la stabilité qui exige une explication.

Pourquoi certaines normes se maintiennent-elles malgré les transformations du réel ?

Pourquoi certaines institutions parviennent-elles à conserver leur légitimité malgré l'apparition de situations nouvelles ?

Pourquoi certains collectifs réussissent-ils à stabiliser provisoirement leurs accords ?

La réponse renvoie précisément aux mécanismes de coopération déontique.

Les sociétés ne survivent pas parce qu'elles éliminent les écarts.

Elles survivent parce qu'elles développent des capacités collectives permettant de les traiter.

La coopération déontique apparaît ainsi comme le dispositif anthropologique par lequel les groupes humains transforment l'écart en ressource.

Ce point est fondamental.

L'écart pourrait en effet produire la désorganisation.

Il pourrait engendrer le conflit permanent, l'incompréhension mutuelle ou l'effondrement des coordinations.

Mais lorsqu'il est pris en charge par des dispositifs de discussion, de controverse et de délibération, il devient au contraire une source d'apprentissage collectif.

Les difficultés rencontrées dans l'action deviennent des occasions de produire des savoirs nouveaux.

Les désaccords deviennent des occasions de produire des normes nouvelles.

Les crises deviennent des occasions de produire des institutions nouvelles.

La créativité sociale apparaît ainsi comme le résultat de la transformation collective de l'incertitude.

Cette transformation ne procède ni du génie individuel ni de l'autorité institutionnelle.

Elle procède de la capacité des collectifs à élaborer ensemble des réponses inédites aux problèmes qu'ils rencontrent.

L'écart devient alors le lieu même de la création du social.

Cette proposition possède une portée anthropologique considérable.

Elle conduit à envisager l'histoire humaine comme un processus permanent de réélaboration normative.

Les sociétés ne progressent pas parce qu'elles découvrent progressivement des règles

parfaites.

Elles progressent parce qu'elles développent des capacités de plus en plus élaborées pour réviser leurs règles lorsque celles-ci deviennent insuffisantes.

L'innovation institutionnelle, le développement des savoirs, les transformations culturelles et les évolutions démocratiques relèvent tous de cette même dynamique fondamentale.

Partout, l'écart produit la nécessité de nouvelles élaborations collectives.

Partout, la coopération déontique transforme cette nécessité en création sociale.

À ce stade de la démonstration, une conséquence majeure apparaît.

Si l'écart constitue le moteur du changement et si la coopération déontique constitue le mécanisme permettant sa transformation en normes nouvelles, alors la production du social ne peut être pensée comme un processus de simple reproduction.

La société se reproduit en se transformant.

Elle se conserve en s'instituant continuellement à nouveau.

Elle ne demeure elle-même qu'en modifiant les règles qui rendent possible son existence.

Cette intuition rapproche la présente théorie des grandes traditions de la sociologie historique et de la philosophie de l'institution, tout en leur apportant un principe explicatif nouveau.

Ce principe n'est ni la lutte des classes, ni la rationalisation, ni l'intégration systémique, ni l'imaginaire instituant.

Il réside dans la coopération déontique par laquelle les collectifs transforment les écarts rencontrés dans l'action en normes, en savoirs, en institutions et en mondes communs.

L'écart apparaît dès lors comme la condition anthropologique de toute créativité sociale.

La coopération déontique en constitue le mécanisme opératoire.

Ensemble, ils forment le moteur fondamental de l'histoire humaine.

La section suivante montrera comment cette dynamique conduit à la stabilisation provisoire des productions normatives sous la forme d'institutions, permettant ainsi le passage de la créativité sociale à la construction durable de l'ordre collectif.

19.5 Coopérer pour rendre le monde habitable

L'analyse précédente a permis d'établir que l'écart entre les normes et le réel constitue le moteur fondamental de la créativité sociale. Parce que le monde résiste continuellement aux dispositifs destinés à l'organiser, les groupes humains sont contraints d'inventer sans cesse de nouvelles solutions afin de maintenir la possibilité de l'action commune.

Cependant, cette proposition demeure encore incomplète.

Elle explique pourquoi les sociétés produisent des normes.

Elle n'explique pas encore pourquoi cette production normative revêt une telle importance anthropologique.

Pour comprendre pleinement la fonction de la coopération déontique, il faut désormais déplacer la question.

Il ne s'agit plus seulement de savoir comment les groupes humains produisent des règles.

Il faut comprendre pourquoi ils les produisent.

La réponse proposée dans cette recherche peut être formulée de manière simple.

Les êtres humains coopèrent pour rendre le monde habitable.

Cette affirmation peut sembler triviale.

Elle constitue pourtant l'une des conséquences les plus profondes de l'ensemble de la démonstration.

Car l'habitabilité du monde n'est jamais donnée.

Elle doit être continuellement produite.

L'existence humaine se caractérise par une vulnérabilité fondamentale.

Contrairement à d'autres espèces vivantes, les êtres humains ne disposent pas d'un environnement naturellement ajusté à leurs besoins.

Ils doivent constamment transformer les conditions de leur existence afin de rendre possible leur propre vie.

Cette transformation ne concerne pas seulement l'environnement matériel.

Elle concerne également l'environnement social.

Vivre ensemble ne va pas de soi.

Coexister durablement suppose la construction de conditions collectives permettant de réduire l'incertitude, de réguler les conflits, de coordonner les actions et de stabiliser les attentes réciproques.

Autrement dit, l'habitabilité du monde humain est une production sociale.

Elle résulte d'un travail collectif d'institution.

Cette idée est déjà présente, sous des formes diverses, chez plusieurs auteurs majeurs.

Durkheim montre que les sociétés produisent des cadres normatifs qui rendent possible la vie collective.

Arendt souligne que les êtres humains construisent un monde commun qui les relie et les sépare simultanément.

Castoriadis insiste sur le caractère instituant de l'activité collective.

Habermas met en évidence le rôle de la communication dans la reproduction du monde vécu.

Mais la présente recherche permet d'introduire un niveau d'analyse supplémentaire.

Ce qui rend le monde habitable n'est pas seulement l'existence d'institutions.

C'est l'activité permanente qui les produit, les ajuste et les renouvelle.

L'habitabilité n'est pas un état.

Elle est un processus.

Elle n'est jamais définitivement acquise.

Elle doit être continuellement reconstruite face aux transformations du réel.

Cette reconstruction constitue précisément la fonction fondamentale de la coopération déontique.

Les collectifs produisent des règles parce qu'ils doivent rendre leur environnement praticable.

Ils élaborent des accords parce qu'ils doivent rendre leurs actions compatibles.

Ils délibèrent parce qu'ils doivent rendre leurs différences supportables.

Ils instituent parce qu'ils doivent rendre leur coexistence durable.

La coopération apparaît ainsi comme une activité de mise en habitabilité du monde.

Cette proposition devient particulièrement visible dans le travail réel.

Lorsqu'une équipe hospitalière construit des règles permettant la prise en charge d'un patient complexe, elle ne produit pas seulement une procédure.

Elle produit les conditions d'un monde dans lequel le soin devient possible.

Lorsqu'un équipage aérien élabore des modes de coordination adaptés aux situations imprévues, il ne produit pas seulement de l'efficacité.

Il produit un environnement collectif dans lequel la sécurité devient possible.

Lorsqu'une équipe industrielle ajuste ses pratiques pour faire face à des contraintes nouvelles, elle ne produit pas seulement de la performance.

Elle produit un monde de travail dans lequel l'action demeure réalisable.

Dans chacun de ces cas, la coopération ne consiste pas simplement à coordonner des comportements.

Elle consiste à fabriquer les conditions de possibilité d'une existence collective viable.

Cette perspective permet également de comprendre pourquoi les espaces de délibération jouent un rôle si central dans la vie des collectifs.

Ces espaces ne servent pas uniquement à résoudre des problèmes techniques.

Ils servent à maintenir l'habitabilité du monde commun.

À travers les controverses qu'ils accueillent, les désaccords qu'ils rendent exprimables et les compromis qu'ils permettent de construire, ils assurent la réélaboration continue des conditions de la coexistence.

Ils constituent les ateliers ordinaires de fabrication du monde social.

Cette fonction apparaît avec une netteté particulière lorsque ces espaces disparaissent.

Les recherches contemporaines sur les transformations du travail montrent que la suppression des lieux de discussion produit fréquemment une dégradation simultanée de la qualité du travail, de la coopération, de la santé psychique et de la confiance collective.

Ce phénomène ne relève pas du hasard.

Lorsque les possibilités de délibération sont réduites, les collectifs perdent progressivement leur capacité à produire les ajustements normatifs nécessaires à l'habitabilité de leur environnement.

Le monde du travail devient alors plus rigide, plus conflictuel et plus difficilement vivable.

Cette observation possède une portée qui dépasse largement le cadre organisationnel.

Les crises politiques contemporaines peuvent être interprétées selon une logique comparable.

Chaque fois que les sociétés perdent leur capacité à élaborer collectivement des réponses aux problèmes qu'elles rencontrent, leur monde commun devient moins habitable.

Les institutions subsistent parfois formellement, mais leur capacité à produire de la légitimité s'affaiblit.

Les règles continuent d'exister, mais elles cessent progressivement d'apparaître comme des réponses crédibles aux difficultés vécues.

L'habitabilité du monde social entre alors en crise.

La coopération déontique apparaît ainsi comme le mécanisme fondamental par lequel les groupes humains maintiennent la possibilité même de leur coexistence.

Elle ne produit pas seulement des règles.

Elle produit des mondes vivables.

Elle transforme l'incertitude en coordination.

Elle transforme la pluralité en coexistence.

Elle transforme le conflit en délibération.

Elle transforme l'expérience dispersée en ordre collectif.

À ce niveau de généralité, la coopération déontique cesse définitivement d'apparaître comme un simple phénomène organisationnel.

Elle devient l'activité anthropologique fondamentale par laquelle les êtres humains fabriquent continuellement les conditions d'habitabilité de leur monde.

La société elle-même peut alors être définie comme le résultat toujours provisoire de ce travail collectif de mise en habitabilité du réel.

Cette définition conduit directement à la dernière section du chapitre.

Car si les sociétés rendent le monde habitable par la coopération déontique, il devient désormais possible de formaliser le mécanisme général qui relie l'écart, la coopération, la normativité, l'institution et la reproduction du social.

C'est l'objet de la section suivante consacrée à la formalisation du cycle général de production du social.

19.6 — La coopération déontique comme forme élémentaire de l’être-ensemble

Les développements précédents ont permis d’établir que le travail réel confronte les individus à l’incertitude, que cette incertitude engendre la nécessité de produire des règles, et que cette production normative repose sur des mécanismes de coopération. Il reste cependant à franchir une dernière étape théorique.

La coopération déontique ne constitue pas seulement une réponse organisationnelle à des problèmes pratiques.

Elle révèle quelque chose de plus fondamental concernant la condition humaine elle-même.

Elle met au jour la forme élémentaire de l’être-ensemble.

Autrement dit, elle permet de comprendre ce qui rend possible l’existence même d’un monde commun.

Cette proposition implique un déplacement majeur du regard sociologique.

La plupart des théories classiques commencent par supposer l’existence de la société.

Elles cherchent ensuite à expliquer comment les individus s’y insèrent, s’y conforment ou la transforment.

Mais elles interrogent rarement ce qui rend possible, à son niveau le plus élémentaire, l’existence même du lien social.

Or les analyses du travail réel conduisent à inverser cette perspective.

Elles montrent que l'être-ensemble ne constitue pas un état donné.

Il constitue une activité.

Les êtres humains ne vivent pas ensemble parce qu'ils partageraient spontanément les mêmes représentations, les mêmes intérêts ou les mêmes valeurs.

Ils vivent ensemble parce qu'ils accomplissent continuellement un travail de production des conditions qui rendent leur coexistence possible.

L'être-ensemble apparaît ainsi comme une œuvre collective permanente.

Cette idée permet de relire sous un jour nouveau certaines grandes intuitions de la philosophie sociale.

Chez Aristote, l'être humain apparaît comme un animal politique parce qu'il possède le langage et la capacité de délibérer sur le juste et l'injuste.

Chez Durkheim, la société se maintient grâce à la production de normes collectives.

Chez Arendt, le monde commun résulte de l'action et de la parole échangées entre les hommes.

Chez Habermas, l'intégration sociale repose sur des processus communicationnels orientés vers l'entente.

Chez Castoriadis, la société s'auto-institue en produisant ses propres significations imaginaires.

La coopération déontique permet de réunir ces perspectives dans un même schème explicatif.

Elle désigne le processus concret par lequel des individus confrontés à une situation commune élaborent collectivement les normes qui rendent cette situation gouvernable.

L'être-ensemble cesse alors d'apparaître comme une catégorie abstraite.

Il devient un travail.

Un travail de coordination.

Un travail de discussion.

Un travail d'interprétation.

Un travail de délibération.

Un travail de production normative.

L'expérience du travail réel révèle précisément ce mécanisme dans sa forme la plus visible.

Lorsqu'un collectif est confronté à une difficulté pratique, aucun individu ne dispose seul de la solution.

Les acteurs doivent confronter leurs expériences, partager leurs savoirs, exposer leurs désaccords, élaborer des compromis et finalement produire des règles communes.

La coopération déontique apparaît alors comme l'activité par laquelle une pluralité d'expériences devient un monde partagé.

Cette transformation est décisive.

Car ce qui est produit dans la coopération n'est pas seulement une solution technique.

Ce qui est produit est une réalité sociale commune.

Avant la délibération, il existe une multiplicité de perceptions individuelles.

Après la délibération, il existe une règle reconnue collectivement.

Autrement dit, il existe désormais une référence commune permettant l'action collective.

La coopération produit donc davantage que de la coordination.

Elle produit de la réalité sociale.

Cette idée permet de comprendre pourquoi les espaces de délibération occupent une place si fondamentale dans la vie des collectifs.

Ils ne servent pas uniquement à résoudre des problèmes.

Ils servent à fabriquer du commun.

Chaque discussion sur le travail participe à la construction d'un univers partagé de significations, de valeurs et de normes.

Chaque accord contribue à stabiliser provisoirement une forme particulière d'être-ensemble.

Chaque règle institue une manière commune d'habiter le monde.

Le collectif ne préexiste donc pas à la coopération.

Il en résulte.

Cette proposition constitue l'une des conclusions majeures de la présente recherche.

Les groupes humains ne deviennent pas coopératifs parce qu'ils forment déjà un collectif.

Ils deviennent un collectif parce qu'ils coopèrent.

La coopération ne dérive pas du social.

Elle produit le social.

C'est pourquoi les crises de coopération apparaissent simultanément comme des crises du lien social.

Lorsqu'un collectif ne parvient plus à élaborer ses règles, à partager ses expériences ou à construire des accords, ce n'est pas seulement son efficacité qui est menacée.

C'est son existence même en tant que collectif.

La désagrégation des espaces de délibération entraîne alors une désagrégation du monde commun.

Inversement, toute activité déontique réussie renforce les conditions de possibilité de l'être-ensemble.

Elle produit de la confiance.

Elle produit de la reconnaissance.

Elle produit de la prévisibilité.

Elle produit de la solidarité.

Elle produit finalement les formes élémentaires de l'intégration sociale.

La coopération déontique apparaît ainsi comme l'infrastructure invisible de toute vie collective.

Cette conclusion conduit à une reformulation générale de la thèse défendue dans cette sixième partie.

Le social ne repose pas d'abord sur des structures.

Il repose sur des activités.

Parmi ces activités, la plus fondamentale est celle qui consiste à produire collectivement les

normes permettant l’action commune.

La coopération déontique désigne précisément cette activité.

Elle constitue le mécanisme par lequel des individus deviennent un collectif, par lequel des interactions deviennent des institutions, par lequel des expériences dispersées deviennent un monde partagé.

Elle représente ainsi la forme élémentaire de l’être-ensemble.

Avant les organisations, avant les institutions, avant le droit, avant l’État, avant même les formes élaborées du politique, il existe déjà cette activité fondamentale par laquelle les êtres humains cherchent à rendre leur coexistence possible.

La coopération déontique constitue le nom théorique de cette activité originaire.

Elle apparaît dès lors non seulement comme le fondement du travail collectif, mais comme le principe anthropologique fondamental à partir duquel deviennent intelligibles la société, le politique et la démocratie eux-mêmes.

Thèse centrale

Le social n'est pas une structure préexistante aux acteurs.

Il n'est ni un cadre fixe dans lequel les individus viendraient s'inscrire, ni un ordre déjà constitué auquel ils n'auraient plus qu'à se conformer.

Le social est une activité.

Plus précisément, il est l'activité permanente par laquelle les êtres humains produisent, discutent, transforment, stabilisent et légitiment les règles qui rendent possible leur coexistence.

Toute vie collective repose sur cette production normative continue.

Aucune société ne peut exister durablement sans élaborer les principes qui permettent de coordonner l'action, de résoudre les conflits, d'organiser la coopération et de construire un monde commun.

Ces principes ne sont jamais donnés une fois pour toutes.

Ils sont le résultat d'un travail collectif incessant.

Ce travail est la coopération déontique.

La coopération déontique constitue ainsi le mécanisme anthropologique fondamental de fabrication du social.

Par elle, les collectifs produisent les normes qui orientent l'action.

Ces normes produisent les institutions qui stabilisent les attentes réciproques.

Les institutions produisent la légitimité qui fonde leur reconnaissance.

La légitimité produit le politique comme activité de gouvernement des règles communes.

Et le politique produit la démocratie lorsqu'il reconnaît à ceux qui sont soumis aux normes la capacité de participer à leur élaboration, à leur discussion et à leur transformation.

Ainsi, la société n'apparaît plus comme une réalité première dont les normes, les institutions et la démocratie constitueraient des dérivés.

La société apparaît au contraire comme le résultat toujours provisoire d'un processus de coopération normative par lequel les êtres humains fabriquent collectivement les conditions de leur existence commune.

La proposition fondamentale de cette recherche peut dès lors être formulée de manière synthétique :

Les collectifs produisent les normes.
Les normes produisent les institutions.
Les institutions produisent la légitimité.
La légitimité produit le politique.
Le politique produit la démocratie.
La coopération déontique constitue le moteur génératif premier de l'ensemble du processus.

Cette thèse conduit à une inversion générale du paradigme sociologique, politique et organisationnel classique.

Ce ne sont pas les institutions qui produisent le social.

C'est l'activité coopérative de production des règles qui produit simultanément les institutions, le politique, la démocratie et, finalement, la société elle-même.

CHAPITRE 20

LES COLLECTIFS COMME PRODUCTEURS DE MONDES COMMUNS

Introduction

L'ensemble de la démonstration développée jusqu'ici conduit à une conséquence théorique dont la portée dépasse largement le cadre de la sociologie du travail.

Les chapitres précédents ont établi que les collectifs produisent leurs propres règles à travers l'activité déontique, qu'ils transforment simultanément l'expérience en connaissance, qu'ils fabriquent les sujets capables de participer à la délibération et qu'ils constituent la matrice originaire des formes élémentaires du politique et de la démocratie.

Une question demeure cependant.

Que produisent réellement les collectifs lorsqu'ils produisent des règles ?

À première vue, la réponse semble évidente.

Ils produiraient simplement des normes destinées à coordonner l'action.

Une telle réponse demeure pourtant insuffisante.

Car les règles ne constituent jamais des objets isolés.

Toute règle engage une représentation du réel.

Toute norme suppose une définition de ce qui compte, de ce qui importe, de ce qui doit être protégé, valorisé ou au contraire évité.

Produire une règle revient donc toujours à produire simultanément une certaine manière d'habiter le monde.

Autrement dit, les collectifs ne produisent pas seulement des normes.

Ils produisent des mondes communs.

Cette proposition constitue sans doute l'un des déplacements théoriques les plus importants de cette recherche.

La coopération déontique ne doit plus être pensée uniquement comme un mécanisme de coordination.

Elle doit être comprise comme une activité de production ontologique.

À travers la délibération, la controverse, l'argumentation et la fabrication des règles, les collectifs instituent des significations communes qui rendent le monde intelligible, praticable et habitable.

Le social apparaît alors comme un processus continu de construction de mondes partagés.

Le présent chapitre vise à formaliser cette proposition.

Il montrera que la coopération déontique constitue le mécanisme fondamental par lequel les groupes humains produisent les univers normatifs, cognitifs, symboliques et politiques qui rendent possible leur existence collective.

20.1 — Du collectif à la communauté de sens

La première erreur des théories classiques de l'organisation consiste à considérer le collectif comme un simple regroupement d'individus.

Une telle conception réduit le collectif à une réalité démographique.

Elle ne permet pas de comprendre ce qui transforme une pluralité d'acteurs en communauté d'action.

Or un collectif n'est pas défini par la simple coprésence de ses membres.

Il est défini par l'existence d'un univers de significations partagées.

Travailler ensemble suppose toujours davantage que la juxtaposition de compétences individuelles.

Cela suppose l'existence d'interprétations communes du réel.

Les membres d'un collectif doivent partager certaines définitions de la situation.

Ils doivent reconnaître ensemble ce qui constitue un problème, ce qui mérite attention, ce qui est acceptable ou inacceptable.

Cette communauté interprétative ne préexiste jamais à l'action.

Elle se construit progressivement à travers les interactions.

La coopération déontique constitue précisément le mécanisme de cette construction.

Par la discussion, les individus confrontent leurs expériences.

Par l'argumentation, ils mettent à l'épreuve leurs interprétations.

Par la délibération, ils élaborent des significations communes.

Le collectif apparaît ainsi comme une communauté de sens produite par l'activité coopérative elle-même.

20.2 — Produire des règles, produire une réalité

Une règle ne constitue jamais une simple instruction technique.

Elle contient toujours une définition implicite du monde.

Décider qu'un soin doit être réalisé d'une certaine manière, qu'un risque mérite une vigilance particulière ou qu'une situation exige une intervention spécifique revient à définir ce qui compte dans la réalité collective.

Toute production normative est donc simultanément une production ontologique.

Les collectifs sélectionnent certains éléments du réel.

Ils leur attribuent une importance particulière.

Ils organisent les hiérarchies de valeurs qui orientent l'action.

Ils construisent ainsi une réalité socialement pertinente.

Ce processus rappelle l'intuition fondamentale de Durkheim selon laquelle les catégories permettant de penser le monde sont socialement produites.

Mais l'analyse du travail réel permet d'aller plus loin.

Elle montre concrètement comment cette production s'effectue.

Elle révèle que les catégories collectives émergent de l'activité déontique elle-même.

Le monde social n'est pas simplement interprété.

Il est continuellement fabriqué.

20.3 — Les mondes communs comme produits de la délibération

La délibération constitue le mécanisme central de cette fabrication.

Lorsqu'un collectif discute d'un problème de travail, il ne se contente pas de rechercher une solution opérationnelle.

Il élabore simultanément une définition commune de la situation.

Les participants discutent des faits.

Mais ils discutent également des valeurs.

Ils confrontent leurs conceptions du travail bien fait.

Ils débattent de ce qui est juste, prudent, efficace ou souhaitable.

À travers cette confrontation se construit progressivement une vision partagée du monde concerné.

Le consensus qui en résulte ne porte jamais uniquement sur des procédures.

Il porte sur une représentation commune de la réalité.

La délibération apparaît ainsi comme une activité de fabrication du monde commun.

Elle permet de transformer la pluralité des expériences individuelles en un univers de significations collectivement reconnu.

20.4 — L’institution comme cristallisation d’un monde commun

Les mondes communs demeureraient fragiles s’ils n’étaient pas stabilisés.

Cette stabilisation constitue la fonction fondamentale des institutions.

Une institution n’est pas seulement une structure.

Elle est la mémoire objectivée d’un monde commun.

Les règles, les procédures, les traditions et les pratiques stabilisées représentent la sédimentation historique d’accords antérieurement élaborés.

Les institutions apparaissent ainsi comme des mondes communs devenus relativement durables.

Elles permettent la continuité des significations collectives à travers le temps.

Elles offrent aux nouveaux membres du collectif un univers déjà partiellement constitué.

Mais cette stabilisation demeure toujours provisoire.

Les institutions doivent continuellement être réinterprétées et ajustées.

La coopération déontique demeure donc active même au sein des structures les plus stabilisées.

Le monde commun n’est jamais définitivement achevé.

20.5 — Le politique comme gouvernement des mondes communs

Cette analyse permet de comprendre la nature profonde du politique.

Le politique n’apparaît plus comme une sphère séparée du social.

Il apparaît comme l’activité par laquelle les collectifs gouvernent les mondes communs qu’ils produisent.

Toute société doit décider quelles règles maintenir, quelles règles transformer et quelles valeurs privilégier.

Elle doit arbitrer entre des visions concurrentes du monde commun.

Ces arbitrages constituent le cœur même du politique.

Le politique naît donc de la nécessité de gouverner les significations collectives produites par la coopération.

Il apparaît lorsque les groupes humains prennent conscience qu’ils sont responsables du monde qu’ils construisent ensemble.

La coopération déontique se révèle ainsi être le fondement pratique du politique.

20.6 — La démocratie comme co-production du monde commun

La démocratie apparaît enfin lorsque la production du monde commun devient elle-même un objet de participation collective.

Une règle est démocratique lorsque ceux auxquels elle s’applique peuvent participer à sa

discussion.

Une institution est démocratique lorsque ses principes demeurent révisables.

Un monde commun est démocratique lorsque ses significations peuvent être interrogées par ceux qui l'habitent.

La démocratie ne constitue donc pas seulement un régime politique.

Elle représente une forme particulière de production du monde commun.

Elle repose sur la reconnaissance de la capacité de chacun à contribuer à l'élaboration des normes collectives.

La démocratie apparaît ainsi comme la forme réflexive de la coopération déontique.

Elle est le moment où une collectivité reconnaît explicitement que le monde qu'elle habite est son œuvre commune.

Conclusion du chapitre

L'analyse développée dans ce chapitre conduit à une proposition théorique majeure.

Les collectifs ne produisent pas seulement des règles.

Ils produisent des mondes communs.

Par la coopération déontique, les êtres humains élaborent les significations, les valeurs, les institutions et les formes de légitimité qui rendent leur coexistence possible.

Le social cesse alors d'apparaître comme un cadre préexistant à l'action.

Il apparaît comme le résultat toujours provisoire d'un travail collectif de construction du monde.

Cette conclusion marque une étape décisive dans l'élaboration de la théorie générale de la coopération déontique.

Car ce qui se révèle désormais, ce n'est plus seulement que les collectifs produisent des normes.

C'est qu'ils produisent la réalité sociale elle-même.

La coopération déontique apparaît ainsi comme le mécanisme anthropologique fondamental par lequel les êtres humains fabriquent les mondes qu'ils habitent ensemble.

Thèse centrale du Chapitre 20

Les collectifs comme producteurs de mondes communs

Les collectifs ne produisent pas seulement des règles destinées à coordonner l'action.

Ils produisent les significations qui rendent le monde intelligible.

Ils produisent les savoirs qui permettent son interprétation.

Ils produisent les institutions qui stabilisent les attentes réciproques.

Ils produisent les formes de reconnaissance qui rendent possible la subjectivation.

Ils produisent les valeurs à partir desquelles sont distingués le juste et l'injuste, le souhaitable et l'inacceptable, le légitime et l'illégitime.

Ils produisent finalement les réalités sociales qu'ils habitent.

Le monde social n'existe donc pas avant l'activité collective.

Il émerge continuellement des processus de coopération déontique par lesquels les êtres humains élaborent, discutent, transforment et stabilisent les normes qui organisent leur coexistence.

La société n'est pas un cadre préalablement constitué dans lequel les individus viendraient agir.

Elle est le produit toujours provisoire d'un travail collectif de fabrication du monde commun.

Ainsi, de même que Marx avait identifié dans le travail productif le principe générateur de la vie matérielle, que Durkheim avait identifié dans l'activité collective le principe générateur des représentations sociales, que Weber avait identifié dans l'action sociale le principe générateur des ordres de signification, que Habermas avait identifié dans l'agir communicationnel le principe générateur de l'entente intersubjective et que Castoriadis avait identifié dans l'institution imaginaire le principe générateur des significations sociales, la présente recherche identifie dans la coopération déontique le mécanisme génératif fondamental de la production des mondes communs.

La coopération déontique constitue l'activité anthropologique par laquelle les êtres humains fabriquent simultanément :

- les normes qui orientent l'action ;
- les savoirs qui permettent d'interpréter le réel ;
- les sujets capables de participer à la délibération ;
- les institutions qui stabilisent les accords ;
- la légitimité qui fonde leur reconnaissance ;
- le politique qui organise leur gouvernement ;
- la démocratie qui garantit leur révisabilité.

Le monde social apparaît dès lors comme l'effet émergent de cette activité permanente de production normative.

Le social n'est pas ce qui précède la coopération.

Le social est ce que produit la coopération.

Autrement dit :

Les êtres humains ne vivent pas d'abord dans un monde commun pour ensuite coopérer.

Ils coopèrent pour produire le monde commun dans lequel ils pourront vivre ensemble.

La coopération déontique constitue le nom théorique de cette activité fondamentale de fabrication du monde social.

C'est pourquoi elle doit être considérée non comme un phénomène particulier du travail ou des organisations, mais comme le principe anthropologique général à partir duquel deviennent intelligibles la société, les institutions, le politique et la démocratie eux-mêmes.

CHAPITRE 21

LA THÉORIE GÉNÉRALE DE LA SUBJECTIVATION COOPÉRATIVE

Introduction

Les chapitres précédents ont montré que les collectifs ne produisent pas seulement des règles, des savoirs ou des institutions.

Ils produisent également les sujets capables de les faire vivre.

Cette proposition constitue l'une des conséquences les plus profondes de la théorie générale de la coopération déontique.

Toute théorie sociale rencontre en effet une difficulté fondamentale.

Si les normes sont produites collectivement, qui sont les sujets capables de participer à cette production ?

La réponse classique consiste à supposer leur existence préalable.

Les individus existeraient d'abord comme sujets autonomes.

Ils entreraient ensuite en relation.

Ils construiraient enfin des institutions.

La présente recherche propose une inversion radicale de cette séquence.

Les individus existent certes comme organismes biologiques.

Mais les sujets sociaux n'apparaissent qu'à travers les processus de coopération qui les obligent à mettre leur expérience en discussion avec celle des autres.

La subjectivité n'est pas le point de départ du social.

Elle constitue l'un de ses produits.

La coopération déontique apparaît ainsi non seulement comme un mécanisme de production normative mais également comme un mécanisme de production subjective.

Le sujet est moins le fondement de la coopération que son résultat.

21.1 — Le sujet comme produit relationnel

L'une des illusions les plus persistantes de la modernité consiste à imaginer le sujet comme une entité autonome précédant toute relation.

Cette représentation traverse aussi bien certaines philosophies de la conscience que les théories individualistes de l'action.

Pourtant, l'expérience empirique du travail révèle une réalité différente.

Personne ne devient sujet seul.

L'identité professionnelle se construit dans l'interaction.

La compétence se construit dans l'interaction.

La reconnaissance se construit dans l'interaction.

Le jugement se construit dans l'interaction.

Le rapport à soi-même se construit dans l'interaction.

La coopération apparaît ainsi comme le milieu anthropologique à l'intérieur duquel les individus deviennent progressivement capables de se rapporter à eux-mêmes.

Autrement dit, le sujet n'est pas une substance.

Il est une relation intériorisée.

Il est le produit de multiples interactions au cours desquelles chacun apprend à se voir à travers le regard des autres.

L'individu devient sujet parce qu'il participe à un monde commun.

La coopération déontique constitue précisément l'un des mécanismes fondamentaux de cette transformation.

21.2 — Parler pour devenir sujet

La parole occupe une place centrale dans le processus de subjectivation.

Parler n'est pas seulement transmettre une information.

Parler consiste à rendre son expérience partageable.

Or cette opération possède un effet transformateur sur celui qui parle lui-même.

L'expérience du travail est d'abord incorporée.

Elle existe sous forme d'habitudes, d'intuitions, de gestes, de perceptions ou de savoir-faire difficilement verbalisables.

Lorsque le sujet tente de rendre cette expérience communicable, il doit entreprendre un travail de mise en forme symbolique.

Il doit trouver les mots.

Il doit construire un récit.

Il doit organiser son expérience.

Il doit produire des justifications.

Ce travail transforme profondément le rapport qu'il entretient avec lui-même.

En parlant, le sujet découvre souvent ce qu'il ignorait encore de sa propre expérience.

Il accède à une compréhension nouvelle de ce qu'il faisait déjà.

Ainsi la parole ne constitue pas seulement un moyen de communication.

Elle constitue un mécanisme de production du sujet réflexif.

Le sujet devient capable de se penser parce qu'il devient capable de parler de son expérience.

La coopération déontique produit donc simultanément de la normativité et de la réflexivité.

21.3 — Écouter pour être transformé

Si la parole transforme celui qui parle, l'écoute transforme celui qui entend.

Cette proposition constitue probablement l'une des dimensions les plus sous-estimées de

la démocratie.

Écouter n'est pas une activité passive.

Écouter implique l'acceptation d'une possible transformation de soi.

Celui qui écoute véritablement accepte que l'expérience d'autrui puisse remettre en question ses propres certitudes.

Il accepte de suspendre momentanément ses évidences.

Il accepte de considérer que son interprétation du monde n'est peut-être pas la seule possible.

L'écoute constitue ainsi une expérience de décentrement.

Le sujet découvre qu'il n'occupe pas le centre du monde social.

Il découvre la pluralité des perspectives.

Il découvre la légitimité potentielle de points de vue différents du sien.

Cette expérience produit une transformation anthropologique majeure.

Elle fait passer l'individu de l'affirmation immédiate de soi à la reconnaissance de l'altérité.

L'écoute apparaît ainsi comme l'une des conditions fondamentales de la coopération déontique.

Mais elle constitue également l'une des conditions fondamentales de la démocratie.

21.4 — Reconnaissance et construction identitaire

Toute subjectivation suppose un processus de reconnaissance.

Le sujet ne se construit jamais seul.

Il se construit à travers les jugements que les autres portent sur son activité.

Dans le travail, cette reconnaissance revêt une importance particulière.

Les travailleurs ne recherchent pas seulement un salaire.

Ils recherchent également la confirmation que leur contribution possède une valeur.

La reconnaissance constitue ainsi un opérateur central de stabilisation identitaire.

Elle permet au sujet de confirmer son appartenance au collectif.

Elle lui permet de donner sens à son activité.

Elle lui permet de développer un rapport positif à lui-même.

Mais cette reconnaissance n'est jamais automatique.

Elle résulte de processus de délibération au cours desquels les collectifs définissent ce qui mérite d'être valorisé.

Les critères de qualité.

Les critères de compétence.

Les critères de responsabilité.

Les critères de justice.

Les critères du travail bien fait.

La coopération déontique apparaît dès lors comme le lieu où se construisent

simultanément les règles communes et les identités individuelles.

21.5 — Subjectivation et participation

La participation aux activités déontiques transforme progressivement les capacités des individus.

Participer à la délibération signifie apprendre à argumenter.

Apprendre à justifier.

Apprendre à écouter.

Apprendre à contester.

Apprendre à négocier.

Apprendre à produire des compromis.

Toutes ces compétences sont simultanément des compétences normatives et des compétences subjectives.

Le sujet se développe en participant à la fabrication du monde commun.

Inversement, l'exclusion des espaces de délibération produit souvent des formes de désubjectivation.

L'individu cesse alors d'être auteur des règles auxquelles il obéit.

Il devient simple exécutant.

La participation apparaît ainsi comme une condition fondamentale de la construction du sujet autonome.

L'autonomie ne précède pas la participation.

Elle en résulte.

La coopération déontique constitue ainsi l'école pratique de l'autonomie.

21.6 — Le sujet démocratique comme produit de la coopération

L'aboutissement du processus de subjectivation coopérative est l'émergence du sujet démocratique.

Le sujet démocratique ne se définit pas principalement par la possession de droits.

Il se définit par des capacités.

Capacité à parler.

Capacité à écouter.

Capacité à argumenter.

Capacité à justifier.

Capacité à reconnaître autrui.

Capacité à participer à la production des règles communes.

Ces capacités ne sont pas innées.

Elles sont acquises.

Elles sont apprises.

Elles sont produites.

La coopération déontique apparaît précisément comme le mécanisme social à travers lequel elles se développent.

Chaque espace de délibération constitue ainsi un lieu de formation démocratique.

Chaque controverse constitue un exercice de citoyenneté pratique.

Chaque accord normatif constitue une expérience de gouvernement partagé.

La démocratie cesse alors d'apparaître comme une simple forme institutionnelle.

Elle apparaît comme une compétence collective continuellement reproduite dans les pratiques ordinaires de coopération.

Le sujet démocratique n'est pas la condition de la démocratie.

Il est son produit.

Et ce produit naît dans les activités quotidiennes par lesquelles les êtres humains apprennent à fabriquer ensemble les règles de leur coexistence.

Thèse centrale du chapitre

Les individus ne précèdent pas la coopération.

Ils deviennent sujets à travers elle.

La coopération déontique ne produit pas seulement des règles, des savoirs ou des institutions.

Elle produit les êtres capables de les élaborer.

Le sujet apparaît ainsi comme une création historique des processus de délibération, de reconnaissance et de participation qui rendent possible l'action collective.

La subjectivité n'est pas extérieure à la production du social.

Elle en constitue l'une des réalisations fondamentales.

La coopération déontique apparaît dès lors comme un double mécanisme de fabrication du monde et de fabrication des sujets.

En produisant des mondes communs, les collectifs produisent simultanément les êtres humains capables d'y habiter.

CHAPITRE 22

LA GRANDE INVERSION THÉORIQUE

Introduction

Depuis plus d'un siècle, les sciences sociales ont développé des modèles extrêmement sophistiqués pour expliquer la stabilité des sociétés.

Qu'il s'agisse de Durkheim, Weber, Parsons, Bourdieu, Luhmann ou de nombreuses

théories contemporaines des organisations, la question centrale demeure fondamentalement la même :

Comment l'ordre social est-il possible ?

La réponse dominante consiste à faire intervenir des structures préexistantes.

Les institutions.

Le droit.

L'État.

Les organisations.

Les systèmes normatifs.

Les dispositifs de pouvoir.

Ces instances seraient chargées de produire les comportements qui assurent ensuite la reproduction de l'ordre collectif.

La démonstration développée dans cette recherche conduit à une conclusion différente.

Ce que l'enquête sur le travail réel met au jour n'est pas simplement une limite des institutions.

Elle révèle une erreur plus profonde concernant l'origine même du social.

Les institutions ne sont pas le commencement du processus.

Elles en constituent l'aboutissement provisoire.

Le véritable point de départ réside dans les activités de coopération à travers lesquelles les collectifs élaborent les règles nécessaires à leur action commune.

Cette découverte conduit à une inversion générale du regard sociologique.

22.1 — Critique du paradigme institutionnaliste

Le paradigme institutionnaliste repose sur une hypothèse simple.

Les institutions existeraient avant les acteurs.

Elles définiraient les normes.

Les normes orienteraient les comportements.

Les comportements reproduiraient l'ordre social.

Cette représentation traverse une grande partie de la sociologie classique.

Chez Durkheim, les faits sociaux s'imposent aux consciences individuelles.

Chez Parsons, les institutions assurent l'intégration normative des systèmes sociaux.

Chez de nombreux théoriciens des organisations, les structures déterminent les conduites attendues.

Cette perspective a permis de comprendre comment les sociétés assurent leur stabilité.

Mais elle rencontre une difficulté majeure.

Elle explique difficilement l'origine des normes elles-mêmes.

D'où viennent les règles ?

Comment émergent-elles ?

Comment se transforment-elles ?

Comment acquièrent-elles leur légitimité ?

L'analyse du travail réel révèle précisément que les règles opératoires ne proviennent pas exclusivement des institutions.

Elles sont continuellement produites, ajustées, interprétées et réélaborées par les collectifs confrontés aux exigences du réel.

Les institutions apparaissent dès lors moins comme les sources de la normativité que comme les résultats provisoires de processus normatifs antérieurs.

22.2 — Critique du paradigme juridico-politique

La philosophie politique moderne a souvent situé l'origine de l'ordre social dans le droit.

Depuis Hobbes jusqu'aux théories contemporaines de l'État de droit, la loi apparaît comme le principe fondateur de la coexistence collective.

L'ordre juridique précéderait l'action sociale.

Il constituerait la condition de possibilité de la vie commune.

Cette représentation repose pourtant sur un paradoxe.

Toute loi suppose déjà l'existence d'un collectif capable de la produire, de l'interpréter et de la faire respecter.

Le droit présuppose donc ce qu'il prétend expliquer.

Avant la loi existe nécessairement un processus de construction de l'accord.

Avant la règle juridique existe une activité normative.

Avant l'État existe une capacité collective de délibération.

L'analyse de la coopération déontique permet de remonter à ce niveau plus fondamental.

Le droit apparaît alors comme une forme particulière de stabilisation institutionnelle d'activités normatives plus originaires.

L'activité déontique précède la codification juridique.

22.3 — Critique du paradigme managérial

Le paradigme managérial contemporain constitue probablement la version la plus radicale du modèle descendant.

Il repose sur une représentation selon laquelle l'efficacité organisationnelle résulterait principalement de la qualité des prescriptions produites par la hiérarchie.

La coordination serait obtenue par la conception de procédures.

Le contrôle garantirait leur application.

La performance résulterait de leur exécution.

Or l'ensemble des analyses conduites depuis le premier chapitre montre exactement l'inverse.

Les prescriptions ne suffisent jamais.

Les procédures sont toujours incomplètes.

Les situations débordent constamment les modèles prévus.

Le réel résiste.

L'organisation fonctionne précisément parce que les travailleurs élaborent collectivement les ajustements nécessaires.

Ce ne sont pas les prescriptions qui produisent l'efficacité.

C'est la coopération qui rend les prescriptions applicables.

L'activité déontique apparaît alors comme la véritable infrastructure invisible de la performance organisationnelle.

Le management ne crée pas la coopération.

Il peut tout au plus la favoriser ou la détruire.

22.4 — Critique des théories descendantes du pouvoir

La plupart des théories du pouvoir envisagent celui-ci comme une force exercée depuis une position supérieure vers des acteurs subordonnés.

Même lorsque cette domination est pensée de manière complexe, elle demeure généralement conçue comme un phénomène descendant.

La coopération déontique invite à déplacer cette perspective.

L'autorité durable ne repose jamais uniquement sur la contrainte.

Elle suppose toujours une reconnaissance.

Or cette reconnaissance résulte elle-même de processus collectifs de légitimation.

Même les dispositifs les plus hiérarchiques dépendent finalement de l'acceptation des règles par ceux qui les appliquent.

Le pouvoir apparaît ainsi moins comme une propriété détenue que comme une relation continuellement reproduite.

Sa stabilité dépend de mécanismes coopératifs beaucoup plus profonds que les seules structures formelles.

La coopération déontique constitue alors l'infrastructure cachée de toute forme durable de pouvoir.

22.5 — Le renversement du schéma classique

Les analyses précédentes conduisent à reformuler entièrement le modèle explicatif dominant des sciences sociales.

Le schéma classique peut être résumé de la manière suivante :

Institutions
→Normes
→Comportements

Les institutions produisent les règles.

Les règles produisent les conduites.

Les conduites reproduisent l'ordre social.

La théorie de la coopération déontique propose un mouvement exactement inverse.

Travail réel
→Coopération
→Délibération
→Normes
→Institutions
→Légitimité
→Politique
→Démocratie

Le travail réel confronte les individus à un réel imprévisible.

Cette confrontation rend nécessaire la coopération.

La coopération exige la délibération.

La délibération produit des accords.

Les accords produisent des normes.

Les normes stabilisées produisent des institutions.

Les institutions reconnues produisent de la légitimité.

La légitimité rend possible le politique.

Le politique permet l'émergence de formes démocratiques de gouvernement collectif.

La démocratie apparaît ainsi non comme un point de départ mais comme le résultat d'un long processus génératif.

22.6 — Conséquences épistémologiques

Cette inversion possède des conséquences majeures pour les sciences sociales.

Elle impose d'abord un déplacement du regard.

L'analyse ne doit plus partir des structures stabilisées mais des activités qui les produisent.

Le centre de gravité de la recherche se déplace ainsi :

des institutions vers les collectifs ;

des règles vers leur fabrication ;

des structures vers les processus ;

des systèmes vers les pratiques ;

des produits vers les activités productrices.

Cette inversion conduit également à une nouvelle conception du social.

Le social n'est plus un ordre donné qu'il faudrait expliquer par ses effets.

Il devient une activité permanente de production normative.

Enfin, cette perspective modifie profondément la compréhension de la démocratie.

La démocratie n'est plus seulement une architecture institutionnelle.

Elle apparaît comme une propriété émergente des processus de coopération déontique capables de produire collectivement des règles légitimes.

Le véritable objet des sciences sociales devient alors l'étude des mécanismes générateurs qui rendent possibles les mondes communs.

Thèse centrale du chapitre

Ce ne sont pas les institutions qui produisent les collectifs.

Ce sont les collectifs qui produisent les institutions.

Les institutions ne constituent pas le fondement ultime de l'ordre social.

Elles représentent la cristallisation provisoire d'activités coopératives antérieures.

L'origine du social ne réside ni dans l'État, ni dans le droit, ni dans les organisations, ni dans les structures.

Elle réside dans les processus par lesquels des êtres humains confrontés à un réel commun élaborent collectivement les règles nécessaires à leur coexistence.

La coopération déontique apparaît ainsi comme le principe générateur fondamental dont dérivent les normes, les institutions, la légitimité, le politique et la démocratie.

La grande inversion théorique proposée par cette thèse consiste dès lors à substituer à une sociologie des structures une sociologie de la production du social, et à reconnaître dans la coopération déontique le mécanisme anthropologique premier de cette production.

CHAPITRE 23

LE TRAVAIL COMME FONDEMENT ANTHROPOLOGIQUE DE LA DÉMOCRATIE

Introduction

L'une des conséquences les plus profondes de la théorie de la coopération déontique élaborée dans cette recherche consiste à déplacer radicalement le lieu d'origine de la démocratie.

La tradition politique occidentale tend à situer la naissance de la démocratie dans l'institution de la cité, dans l'invention du droit, dans la constitution de l'État ou dans la reconnaissance de la citoyenneté. Depuis Aristote jusqu'aux théories contemporaines de la démocratie délibérative, la question démocratique est généralement pensée à partir des formes politiques explicites de l'organisation collective.

Une telle perspective n'est pas fausse.

Mais elle demeure incomplète.

Elle suppose déjà constituées les capacités humaines qui rendent possible la démocratie.

Elle présuppose des individus capables de délibérer, de justifier leurs positions, d'écouter autrui, d'accepter la critique, de construire des compromis, de reconnaître la légitimité de règles qu'ils n'ont pas entièrement choisies.

Or ces capacités ne surgissent pas spontanément.

Elles possèdent une histoire anthropologique.

Elles résultent d'un apprentissage.

La question fondamentale devient alors :

Où les êtres humains apprennent-ils à gouverner collectivement leur action ?

L'hypothèse défendue dans ce chapitre est que cet apprentissage trouve son origine première dans les pratiques ordinaires de coopération.

Bien avant l'apparition des institutions politiques formelles, les groupes humains ont dû résoudre un problème plus fondamental encore :

comment agir ensemble malgré leurs différences, leurs désaccords, leurs intérêts divergents et l'incertitude du réel.

La démocratie apparaît ainsi non comme l'origine du gouvernement collectif mais comme l'aboutissement historique d'un processus beaucoup plus ancien.

Avant le citoyen, il y a le coopérant.

Avant la loi, il y a la règle de travail.

Avant l'institution, il y a l'accord.

Avant le politique, il y a la délibération.

Avant la démocratie, il y a la coopération.

23.1 — Avant le citoyen : le coopérant

Les théories politiques modernes prennent généralement le citoyen comme point de départ.

L'individu y apparaît comme un sujet déjà constitué, capable d'exercer sa raison, de participer à la vie publique et de prendre part à la décision collective.

Cette représentation pose cependant un problème fondamental.

Elle ne dit rien de la genèse de ces capacités.

Comment devient-on capable de participer à une délibération collective ?

Comment apprend-on à argumenter ?

Comment acquiert-on les compétences nécessaires à la coopération ?

La théorie de la coopération déontique propose une réponse différente.

Le citoyen n'est pas une donnée première.

Il constitue le résultat d'un processus de socialisation beaucoup plus fondamental.

Avant d'être un citoyen, l'être humain est un coopérant.

Il participe à des activités collectives qui exigent coordination, ajustement mutuel, négociation et production de règles communes.

Dans ces activités se développent progressivement les dispositions qui rendront ultérieurement possible la participation politique.

Le coopérant précède donc anthropologiquement le citoyen.

La citoyenneté apparaît comme une forme historiquement élaborée de compétences acquises dans les expériences ordinaires de coopération.

La démocratie ne crée pas le coopérant.

C'est le coopérant qui rend possible la démocratie.

23.2 — Avant la loi : la règle de travail

Les théories juridiques identifient souvent la loi comme fondement de l'ordre social.

La loi apparaîtrait comme l'instrument principal de régulation des comportements.

Cette conception inverse cependant l'ordre réel de production de la normativité.

Aucune loi ne peut fonctionner sans s'appuyer sur une multitude de règles pratiques élaborées localement par les acteurs.

Le travail réel met constamment en évidence cette réalité.

Les prescriptions officielles demeurent insuffisantes.

Elles doivent être interprétées, adaptées et complétées.

Cette activité produit des règles situées qui rendent effectivement l'action possible.

Ces règles précèdent la formalisation juridique.

Elles constituent les formes élémentaires de la normativité.

Historiquement comme anthropologiquement, la règle de travail apparaît ainsi antérieure à la loi.

La loi n'invente pas la normativité.

Elle stabilise et généralise des processus normatifs déjà présents dans les activités collectives.

La démocratie politique repose donc sur une compétence plus fondamentale :

la capacité à produire collectivement des règles.

Cette compétence trouve son origine dans l'activité déontique.

23.3 — Avant l'institution : l'accord

Les institutions sont souvent conçues comme les cadres qui rendent possible la coopération.

La présente recherche conduit à renverser cette perspective.

Aucune institution ne peut exister sans un ensemble préalable d'accords qui la rendent acceptable et opératoire.

Toute institution possède une préhistoire délibérative.

Avant d'être stabilisée, elle fut un compromis.

Avant d'être codifiée, elle fut discutée.

Avant d'être imposée, elle fut négociée.

L'accord constitue ainsi la cellule élémentaire de l'institution.

Il représente le moment où des acteurs reconnaissent mutuellement la validité d'une règle commune.

Cette reconnaissance ne résulte pas nécessairement d'un consensus parfait.

Elle repose souvent sur un compromis provisoire.

Mais ce compromis suffit pour rendre possible l'action collective.

L'institution apparaît dès lors comme une accumulation historique d'accords stabilisés.

Le fondement ultime de toute institution demeure la coopération qui l'a produite.

23.4 — Avant le politique : la délibération

Le politique est généralement défini comme l'espace dans lequel une collectivité décide des règles qui organisent sa vie commune.

Cette définition peut être conservée.

Mais elle doit être approfondie.

Car la capacité de décider collectivement suppose déjà l'existence d'une compétence délibérative.

Avant de pouvoir voter, il faut pouvoir discuter.

Avant de décider, il faut pouvoir argumenter.

Avant de gouverner, il faut pouvoir écouter.

La délibération constitue ainsi la matrice anthropologique du politique.

Dans les espaces de discussion observés dans le travail réel, les individus apprennent précisément ces compétences.

Ils apprennent à exposer leurs arguments.

Ils apprennent à justifier leurs choix.

Ils apprennent à entendre des positions divergentes.

Ils apprennent à modifier leur point de vue.

Ils apprennent à construire des compromis.

Autrement dit, ils apprennent les opérations fondamentales de la vie politique.

Le politique institutionnel apparaît alors comme une généralisation de capacités initialement développées dans les pratiques ordinaires de coopération.

23.5 — Avant la démocratie : la coopération

La démocratie est généralement définie comme un régime fondé sur la participation des citoyens à l'élaboration des décisions collectives.

Cette définition demeure insuffisante tant qu'elle ne précise pas l'origine des capacités nécessaires à cette participation.

La coopération constitue précisément cette origine.

Dans toute activité coopérative, les individus doivent apprendre à articuler leur autonomie avec celle des autres.

Ils doivent coordonner leurs actions sans supprimer leurs différences.

Ils doivent produire des règles communes sans abolir les singularités.

Ils doivent résoudre des désaccords sans détruire le collectif.

Ces opérations constituent déjà des exercices démocratiques élémentaires.

La coopération représente ainsi la forme primitive de la démocratie.

Non pas la démocratie institutionnelle.

Mais la démocratie comme pratique.

La démocratie comme activité.

La démocratie comme apprentissage du gouvernement collectif de l'action.

Avant d'être un régime politique, la démocratie est une compétence anthropologique.

Cette compétence se forme dans les expériences de coopération.

23.6 — Proposition anthropologique générale

L'analyse conduite dans ce chapitre permet d'énoncer une proposition de portée générale.

Les théories politiques classiques cherchent généralement l'origine de la démocratie dans les institutions qui l'organisent.

La théorie de la coopération déontique conduit à déplacer cette origine.

La démocratie ne commence pas avec les constitutions.

Elle ne commence pas avec les élections.

Elle ne commence pas avec les parlements.

Elle commence chaque fois qu'un collectif doit produire les règles qui rendent possible son action commune.

Elle commence chaque fois que des individus doivent délibérer pour résoudre une incertitude.

Elle commence chaque fois qu'un groupe transforme un désaccord en accord.

Elle commence chaque fois qu'une règle est élaborée plutôt qu'imposée.

Elle commence chaque fois que l'écoute devient aussi importante que la parole.

Ainsi comprise, la démocratie apparaît comme une propriété émergente des processus de coopération déontique.

Elle n'est plus seulement un régime politique parmi d'autres.

Elle devient une dimension fondamentale de la vie sociale elle-même.

L'activité déontique constitue alors le lieu anthropologique originaire où se forment simultanément la normativité, la légitimité, le politique et la démocratie.

Thèse centrale du chapitre

La démocratie n'est pas née dans les institutions politiques.

Elle naît dans les activités ordinaires par lesquelles les groupes humains apprennent à gouverner collectivement leur action.

Avant le citoyen, il y a le coopérant.

Avant la loi, il y a la règle produite collectivement.

Avant l'institution, il y a l'accord.

Avant le politique, il y a la délibération.

Avant la démocratie, il y a la coopération.

La coopération déontique constitue ainsi le fondement anthropologique originaire de toute démocratie possible.

CHAPITRE 24

THÉORIE GÉNÉRALE DE LA PRODUCTION DU SOCIAL

Introduction

L'ambition de cette recherche n'était pas seulement de comprendre le travail.

Elle était de comprendre comment les êtres humains fabriquent collectivement les mondes dans lesquels ils vivent.

Les analyses conduites depuis le premier chapitre ont progressivement révélé un mécanisme dont la portée dépasse largement le cadre des organisations productives.

Ce qui apparaissait initialement comme une propriété du travail réel s'est progressivement révélé être une propriété fondamentale de toute vie collective.

Partout où des êtres humains doivent agir ensemble, ils rencontrent un réel qui résiste.

Partout où ils rencontrent cette résistance, ils doivent élaborer des ajustements.

Partout où ces ajustements doivent être coordonnés, ils doivent coopérer.

Partout où ils coopèrent, ils doivent délibérer.

Partout où ils délibèrent, ils produisent des normes.

Partout où des normes se stabilisent, des institutions émergent.

Partout où des institutions sont reconnues, une légitimité se constitue.

Partout où une légitimité est reconnue, un ordre politique devient possible.

Partout où le politique demeure ouvert à la participation de ceux qu'il concerne, une forme de démocratie apparaît.

Ce processus ne constitue pas une succession contingente d'événements.

Il constitue la logique générative fondamentale du social.

L'objet de ce dernier chapitre est d'en formaliser les principes.

24.1 — Formalisation du mécanisme génératif fondamental

Toute théorie générale repose sur l'identification d'un mécanisme premier.

Pour Marx, ce mécanisme réside dans la production matérielle.

Pour Durkheim, dans le fait social.

Pour Weber, dans l'action sociale.

Pour Habermas, dans l'agir communicationnel.

Pour Castoriadis, dans l'institution imaginaire.

Pour Dejours, dans le travail réel.

La présente recherche propose d'identifier un mécanisme plus fondamental encore :

la coopération déontique.

La coopération déontique désigne l'activité par laquelle des individus confrontés à un problème commun élaborent collectivement les règles permettant leur action coordonnée.

Cette définition implique une rupture décisive.

Le social n'est plus conçu comme un ordre préexistant auquel les individus devraient se conformer.

Il apparaît comme le produit continuellement renouvelé de l'activité normative des collectifs.

Le mécanisme génératif fondamental peut être formalisé de la manière suivante :

Réel →Écart →Coopération →Délibération →Normes →Institutions → Légitimité →Politique →Démocratie

Cette séquence constitue le modèle général de production du social.

24.2 — Production normative

La première fonction de la coopération déontique consiste dans la production de normes.

Toute activité collective est confrontée à des situations que les prescriptions existantes ne permettent pas de résoudre intégralement.

Cette insuffisance ouvre un espace d'incertitude.

La résolution de cette incertitude exige la fabrication de nouvelles règles.

Les normes apparaissent ainsi non comme des données préexistantes mais comme des productions collectives.

Cette proposition inverse profondément les conceptions classiques de la normativité.

Les règles ne descendent pas d'abord des institutions.

Elles émergent des pratiques.

Elles naissent dans l'expérience.

Elles résultent d'un travail collectif d'interprétation du réel.

La normativité apparaît ainsi comme une activité avant d'être un système.

Toute société existe parce que ses membres produisent continuellement les règles qui rendent possible leur coexistence.

24.3 — Production cognitive

La coopération déontique produit simultanément de la connaissance.

Le réel rencontré dans l'action résiste toujours aux représentations existantes.

Cette résistance oblige les acteurs à élaborer des interprétations nouvelles.

La délibération transforme alors l'expérience pratique en savoir partageable.

L'intelligence collective ne constitue pas une simple addition d'intelligences individuelles.

Elle résulte de la confrontation organisée des expériences.

La connaissance apparaît ainsi comme un produit de la coopération.

Les collectifs ne se contentent pas de résoudre des problèmes.

Ils produisent les catégories à travers lesquelles ces problèmes deviennent pensables.

Ils produisent les significations qui rendent le monde intelligible.

Ils produisent les savoirs qui permettent d'agir.

La coopération déontique apparaît ainsi comme un mécanisme de production cognitive.

24.4 — Production subjective

La coopération produit également les sujets qui y participent.

L'individu n'entre pas dans la délibération avec une identité achevée.

Il se transforme à travers elle.

Parler oblige à expliciter son expérience.

Écouter oblige à se rendre disponible à l'altérité.

Argumenter oblige à justifier ses positions.

Délibérer oblige à reconnaître l'existence de points de vue différents du sien.

Ces opérations transforment progressivement les acteurs.

Elles produisent des capacités réflexives nouvelles.

Elles développent des compétences de jugement.

Elles construisent des identités relationnelles.

Le sujet apparaît alors comme un effet de la coopération.

La subjectivité n'est pas antérieure au social.

Elle est produite par lui.

Plus précisément, elle est produite par les processus de coopération déontique qui permettent au social d'exister.

24.5 — Production institutionnelle

Les normes élaborées dans l'action ne demeurent pas toujours provisoires.

Certaines se stabilisent.

Certaines sont transmises.

Certaines deviennent des références durables.

Cette stabilisation constitue le processus d'institutionnalisation.

Une institution n'est rien d'autre qu'une norme devenue durable.

Elle représente la mémoire objectivée d'accords collectifs antérieurs.

Les institutions apparaissent ainsi comme des cristallisations historiques de la coopération déontique.

Elles ne sont pas les causes premières de l'ordre social.

Elles en sont les produits stabilisés.

Cette proposition conduit à renverser l'ordre causal habituellement admis.

Les institutions ne créent pas la normativité.

Elles conservent et organisent une normativité produite antérieurement par les collectifs.

L'institution apparaît comme une coopération devenue durable.

24.6 — Production démocratique

Le processus ne s'arrête pas à la production des institutions.

Les institutions stabilisées produisent progressivement de la légitimité.

La légitimité permet l'émergence du politique.

Le politique organise la gestion collective des règles.

Lorsque cette gestion demeure ouverte à la participation, à la critique et à la révision, elle prend la forme de la démocratie.

La démocratie apparaît ainsi comme le résultat le plus élaboré du processus de coopération déontique.

Elle ne constitue pas un commencement.

Elle constitue un aboutissement.

Elle représente la forme politique d'une activité beaucoup plus fondamentale.

Cette activité est la capacité collective à produire, discuter, transformer et réviser les normes de l'action commune.

La démocratie n'est donc pas seulement un régime.

Elle est la manifestation institutionnelle d'une compétence anthropologique acquise dans les pratiques de coopération.

La coopération déontique apparaît ainsi comme la matrice originaire de toute démocratie possible.

Proposition générale

L'ensemble de la démonstration permet désormais d'énoncer la proposition centrale de cette recherche :

Les collectifs produisent les normes.

Les normes produisent les institutions.

Les institutions produisent la légitimité.

La légitimité produit le politique.

Le politique produit la démocratie.

La coopération déontique constitue le moteur premier de ce processus.

Théorème général de la thèse

Nous pouvons désormais formuler le théorème général qui résume l'ensemble de cette recherche.

Toute société existe parce que des collectifs produisent continuellement les normes qui rendent possible l'action commune.

Cette production normative engendre simultanément des savoirs, des sujets,

des institutions, des formes de légitimité, des dispositifs politiques et des capacités démocratiques.

Le social n'est donc ni une structure, ni une substance, ni un système autonome.

Le social est l'effet toujours provisoire d'une activité collective de production normative.

Le nom théorique de cette activité est coopération déontique.

Dès lors, la coopération déontique peut être définie comme le mécanisme anthropologique fondamental de fabrication des mondes communs.

Elle constitue le principe générateur à partir duquel deviennent simultanément intelligibles la normativité, la connaissance, la subjectivité, l'institution, le politique et la démocratie.

Ainsi se trouve formulée la proposition ultime de cette thèse :

les êtres humains ne vivent pas d'abord dans une société qu'ils hériteraient passivement ; ils produisent continuellement, par la coopération déontique, les mondes sociaux qui rendent leur existence commune possible.

CONCLUSION GÉNÉRALE

De la coopération à la démocratie : vers une théorie politique du travail réel

Introduction générale de la conclusion

Cette recherche est née d'une interrogation apparemment limitée au domaine des organisations : comment les collectifs de travail parviennent-ils à agir efficacement alors même que les prescriptions qui leur sont destinées se révèlent constamment insuffisantes pour gouverner l'activité réelle ?

L'enquête a progressivement conduit à déplacer cette question initiale.

L'analyse du travail réel a montré que les organisations ne fonctionnent jamais par simple application des règles prescrites. L'activité humaine rencontre continuellement un réel qui résiste aux procédures, aux plans et aux dispositifs de contrôle. Pour rendre l'action possible, les travailleurs doivent interpréter les prescriptions, les ajuster, les compléter et parfois les contourner.

Cette activité d'ajustement ne peut toutefois demeurer individuelle.

Elle exige la coopération.

Or la coopération suppose elle-même des espaces de discussion dans lesquels les acteurs confrontent leurs expériences, élaborent des accords et construisent collectivement les règles qui rendent leur action commune possible.

L'enquête a alors mis au jour un phénomène plus fondamental encore.

Les collectifs ne se contentent pas d'appliquer des normes.

Ils les produisent.

Cette production normative apparaît comme une activité permanente qui transforme simultanément les savoirs, les identités, les institutions et les formes de légitimité.

La démocratie organisationnelle cesse alors d'apparaître comme un dispositif administratif ou juridique.

Elle apparaît comme une propriété émergente de la coopération déontique.

À partir de ce résultat, la recherche a progressivement dépassé le cadre de la sociologie du travail pour proposer une théorie générale de la production du social.

La proposition centrale qui se dégage de l'ensemble de cette démonstration peut désormais être formulée avec précision :

Toute société existe parce que des collectifs produisent continuellement les normes qui rendent possible l'action commune.

Le nom de ce processus est :

la coopération déontique.

1. Les apports théoriques

La contribution théorique principale de cette recherche consiste dans l'élaboration du concept de coopération déontique comme mécanisme génératif fondamental du social.

Les théories classiques ont généralement privilégié l'une des grandes dimensions constitutives de la vie collective.

Marx a fait de la production matérielle le principe explicatif des formations sociales.

Durkheim a placé au fondement de son système le fait social.

Weber a pris pour point de départ l'action sociale.

Arendt a privilégié l'action politique.

Habermas a construit sa théorie autour de l'agir communicationnel.

Castoriadis a proposé l'institution imaginaire de la société comme principe générateur.

Dejours a montré que le travail réel constituait le lieu originaire de l'intelligence pratique et de la coopération.

La présente recherche prolonge ces traditions tout en proposant un déplacement théorique.

Elle soutient que le mécanisme fondamental de production du social réside dans l'activité collective de fabrication des normes permettant l'action commune.

Cette activité est désignée sous le concept de coopération déontique.

À travers elle, les collectifs produisent simultanément :

- les règles ;
- les savoirs ;
- les sujets ;
- les institutions ;
- la légitimité ;
- le politique ;

- la démocratie.

La coopération déontique apparaît ainsi comme le principe générateur unificateur de phénomènes habituellement étudiés séparément.

2. Les apports méthodologiques

Cette recherche propose également un déplacement méthodologique important.

Les approches classiques des organisations privilégient souvent :

- les structures formelles ;
- les dispositifs de gouvernance ;
- les procédures ;
- les organigrammes ;
- les mécanismes de contrôle.

La présente recherche adopte une démarche inverse.

Elle prend pour point de départ l'activité réelle.

Le regard est déplacé :

des institutions vers les pratiques ;

des prescriptions vers leur mise en œuvre ;

des structures vers les interactions ;

des règles formelles vers leur production effective.

Cette orientation conduit à considérer les espaces de discussion comme des objets scientifiques majeurs.

Les réunions de travail, staffs, synthèses, délibérations professionnelles et controverses ordinaires apparaissent non comme des phénomènes périphériques mais comme les lieux centraux de production de l'ordre social.

3. Les apports épistémologiques

La thèse conduit à une révision profonde des présupposés épistémologiques qui dominent l'analyse des organisations.

Les modèles classiques reposent implicitement sur une ontologie substantialiste.

Ils envisagent les institutions comme des réalités préexistantes auxquelles les acteurs doivent se conformer.

La présente recherche propose une ontologie processuelle.

Le social n'est pas une chose.

Le social est une activité.

Les institutions ne constituent pas le point de départ de la vie collective.

Elles constituent le résultat provisoire d'activités coopératives de production normative.

Cette inversion modifie profondément la manière de concevoir :

- le pouvoir ;
- la légitimité ;
- l'autorité ;

- la démocratie ;
- l'institution.

L'ordre social cesse d'apparaître comme un état.

Il apparaît comme un processus.

4. Les apports pour la sociologie du travail

Pour la sociologie du travail, cette recherche contribue à prolonger et systématiser les acquis de la psychodynamique du travail.

Elle confirme que :

- le travail réel est irréductible à la prescription ;
- l'intelligence pratique constitue une ressource fondamentale ;
- la coopération est indispensable à l'efficacité ;
- la reconnaissance joue un rôle central dans la construction subjective.

Mais elle propose également un déplacement supplémentaire.

Le travail n'apparaît plus seulement comme un lieu de production économique.

Il apparaît comme un lieu de production institutionnelle.

Les collectifs de travail deviennent des producteurs de normativité.

Ils participent activement à la fabrication des mondes sociaux.

Le travail cesse ainsi d'être un simple objet parmi d'autres de la sociologie.

Il devient un observatoire privilégié des mécanismes fondamentaux de production du social.

5. Les apports pour la théorie démocratique

L'une des contributions majeures de cette recherche concerne la théorie de la démocratie.

Les approches traditionnelles situent généralement l'origine de la démocratie dans :

- les institutions politiques ;
- les constitutions ;
- les procédures électorales ;
- les mécanismes de représentation.

La présente recherche propose une hypothèse différente.

La démocratie ne trouve pas son origine première dans les institutions politiques.

Elle naît dans les pratiques ordinaires de coopération.

Avant d'être citoyen, l'individu est coopérant.

Avant la loi, il existe des règles de travail.

Avant l'institution politique, il existe des accords.

Avant la démocratie représentative, il existe des espaces de délibération.

La démocratie apparaît ainsi comme l'extension politique d'une compétence acquise dans l'activité collective.

Les espaces de discussion du travail deviennent dès lors des lieux de formation démocratique fondamentaux.

La démocratie n'est plus seulement un régime.

Elle devient une pratique.

6. Les limites de la recherche

Comme toute recherche, cette thèse présente plusieurs limites.

La première tient à son ancrage principal dans l'analyse des collectifs de travail.

Bien que la théorie proposée vise une portée générale, sa validation empirique demeure principalement fondée sur le monde professionnel.

La seconde concerne les transformations contemporaines des organisations.

Le développement :

- du travail à distance ;
- de l'automatisation ;
- des plateformes numériques ;
- de l'intelligence artificielle ;

modifie profondément les formes de coopération et de délibération.

Ces évolutions exigent des investigations complémentaires.

Enfin, la généralisation anthropologique proposée appelle de nouvelles vérifications empiriques dans des domaines situés hors du travail productif.

7. Perspectives de recherche

Plusieurs programmes de recherche apparaissent désormais possibles.

Le premier concerne l'étude comparative des formes de coopération déontique dans différents secteurs :

- industrie ;
- santé ;
- éducation ;
- administration ;
- économie numérique.

Le second concerne l'analyse des effets démocratiques des espaces de discussion.

Le troisième porte sur les liens entre coopération déontique et innovations institutionnelles.

Le quatrième concerne la transformation des processus de délibération sous l'effet des technologies numériques.

Enfin, un programme plus ambitieux consisterait à étendre l'analyse à l'ensemble des sphères de la vie sociale afin de tester la validité générale du modèle proposé.

8. Vers une théorie politique générale du travail réel

L'ambition ultime de cette recherche était de partir d'une énigme organisationnelle pour interroger les fondements mêmes du lien social.

Le chemin parcouru conduit aujourd'hui à une proposition théorique générale.

Le travail réel révèle un mécanisme qui dépasse largement le travail.

Chaque fois que des êtres humains doivent agir ensemble, ils rencontrent un réel qui résiste à leurs intentions.

Chaque fois, ils doivent coopérer.

Chaque fois, ils doivent discuter.

Chaque fois, ils doivent élaborer des accords.

Chaque fois, ils doivent produire des règles.

Ainsi se forment progressivement les institutions, les légitimités, les pouvoirs et les démocraties.

La coopération déontique apparaît dès lors comme l'activité anthropologique fondamentale de fabrication des mondes communs.

La société n'est pas d'abord une structure.

Elle est une œuvre collective continuellement recommencée.

Elle n'est pas un ordre donné.

Elle est une production.

Elle n'est pas un héritage figé.

Elle est une activité vivante.

Cette activité consiste à fabriquer ensemble les règles qui rendent possible la coexistence.

Le travail réel nous donne accès à cette vérité fondamentale parce qu'il constitue le lieu où elle apparaît avec la plus grande visibilité.

L'apport ultime de cette thèse peut alors être formulé sous la forme d'un théorème général :

Les êtres humains ne vivent pas ensemble parce qu'ils partagent déjà des institutions. Ils produisent des institutions parce qu'ils doivent vivre ensemble.

Le mécanisme fondamental de cette production est la coopération déontique.

C'est elle qui engendre les normes.

C'est elle qui engendre les savoirs.

C'est elle qui engendre les sujets.

C'est elle qui engendre les institutions.

C'est elle qui engendre la légitimité.

C'est elle qui engendre le politique.

C'est elle qui rend finalement possible la démocratie.

La démocratie n'apparaît donc plus comme l'horizon externe du travail. Elle apparaît comme l'une de ses productions les plus profondes.

Et c'est peut-être là, finalement, la leçon théorique la plus générale de cette recherche :

le travail réel n'est pas seulement un lieu de production économique ; il est l'un des lieux originaire où les sociétés apprennent à se gouverner elles-mêmes.

Résumé de la thèse

Titre : *La coopération déontique comme fondement de la démocratie organisationnelle*
Sous-titre : *Délibération, production normative, subjectivation et genèse du politique dans le travail réel*

Cette thèse propose une théorie générale du travail, de la coopération et de la démocratie à partir d'un constat simple mais décisif : aucune organisation ne fonctionne exactement selon les prescriptions qui la gouvernent. Entre les règles formelles et la réalité concrète de l'activité existe toujours un écart irréductible. Cet écart, loin d'être une anomalie, constitue la condition normale de l'action humaine.

À partir des apports de la psychodynamique du travail, de la sociologie des organisations, de la philosophie politique et des théories contemporaines de la démocratie, cette recherche montre que les travailleurs ne se contentent jamais d'exécuter les prescriptions. Ils les interprètent, les ajustent, les transforment et élaborent collectivement des règles effectives permettant de faire face aux exigences du réel. Cette activité collective de production des règles est désignée sous le nom de **coopération déontique**.

L'enquête théorique conduite dans cette recherche établit que la coopération ne constitue pas un phénomène secondaire venant compléter l'organisation formelle. Elle représente au contraire le mécanisme fondamental qui permet à toute activité collective de devenir possible. Les collectifs de travail produisent continuellement des accords, des règles, des savoirs pratiques et des formes de coordination sans lesquels aucune organisation ne pourrait fonctionner durablement.

La thèse démontre ensuite que cette activité normative possède des effets qui dépassent largement la seule efficacité productive. Les espaces de discussion dans lesquels les travailleurs confrontent leurs expériences, débattent de leurs pratiques et élaborent des compromis transforment simultanément les règles et les individus. La parole permet de mettre en forme l'expérience vécue ; l'écoute rend possible la transformation réciproque des participants ; la délibération favorise l'émergence de sujets capables d'argumenter, de justifier leurs positions et de reconnaître celles des autres.

Le travail apparaît ainsi comme un lieu privilégié de production de subjectivité. Les individus ne deviennent pas des sujets autonomes indépendamment de leurs relations sociales ; ils se constituent comme sujets à travers leur participation aux activités coopératives et délibératives. La coopération produit donc à la fois des normes et des sujets capables de les élaborer.

À partir de cette analyse, la recherche propose une relecture radicale de la démocratie. Contrairement aux conceptions qui la réduisent à un ensemble d'institutions politiques ou juridiques, cette thèse soutient que la démocratie trouve son origine dans les pratiques ordinaires de coopération. Les espaces de discussion professionnels constituent des formes élémentaires de vie démocratique dans lesquelles les individus apprennent à parler, écouter, délibérer, justifier leurs décisions et gouverner collectivement leur action.

La contribution théorique majeure de cette recherche consiste toutefois à dépasser le seul cadre du travail pour proposer une théorie générale de la production du social. L'analyse conduit à une inversion du schéma classique dominant dans les sciences sociales.

La plupart des théories supposent que :

Institutions →Normes →Comportements

La présente thèse soutient au contraire que :

Travail réel →Coopération →Délibération →Normes →Institutions → Légitimité →Politique →Démocratie

Les institutions n'apparaissent plus comme le point de départ de l'ordre social mais comme le résultat stabilisé d'activités collectives de production normative. Les collectifs produisent les normes ; les normes produisent les institutions ; les institutions produisent la légitimité ; la légitimité rend possible le politique ; le politique ouvre l'espace de la démocratie.

Cette démonstration conduit à une proposition plus générale encore : la coopération déontique ne constitue pas seulement un mécanisme organisationnel. Elle représente l'activité anthropologique fondamentale par laquelle les êtres humains fabriquent les mondes communs dans lesquels ils vivent. Les sociétés ne préexistent pas aux règles qui les organisent ; elles émergent continuellement des processus par lesquels les individus élaborent collectivement les normes de leur coexistence.

La thèse débouche ainsi sur un théorème général :

> **Toute société existe parce que des collectifs produisent continuellement les normes qui rendent possible l'action commune. Le nom de ce processus est coopération déontique.**

La démocratie apparaît alors non comme un régime particulier venant s'ajouter à la vie sociale, mais comme une propriété émergente de toute activité collective capable de rendre les règles discutables, révisables et légitimes.

En proposant la coopération déontique comme principe générateur du social, cette recherche ambitionne de contribuer à une théorie générale susceptible d'articuler en un même modèle explicatif la production des normes, des savoirs, des sujets, des institutions, de la légitimité, du politique et de la démocratie. Elle invite ainsi à repenser le travail réel non seulement comme une activité productive, mais comme l'un des lieux fondamentaux où se fabriquent les sociétés humaines elles-mêmes.